



TESIS - PM147501

**FORMULASI STRATEGI UNTUK PENGEMBANGAN
PASAR INDUSTRI SEMEN DI JAWA TIMUR
(STUDI KASUS PERUSAHAAN “A”)**

AULIA FAJAR NAUVAL
NRP 9113 202 815

Dosen Pembimbing
Dr. Ir. R.V. Hari Ginardi, M.Sc.
Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2017

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :
AULIA FAJAR NAUVAL
NRP. 9113 202 815

Tanggal Ujian : 11 Januari 2017
Periode Wisuda : Maret 2017

Disetujui oleh :

Dr. Ir. R.V. HARI GINARDI, M.Sc.
NIP. 19650518 199203 1003

(Pembimbing)

Dr. Ir. FUAD ACHMADI, MSME.
NIDN. 0720116103

(Co-Pembimbing)

Dr. Ir. BAMBANG SYAIRUDIN, MT.
NIP. 19631008 199002 1 001

(Penguji)

Dr. Ir. ENDAH ANGRENI, MT.

(Penguji)

a.n. Direktur Program Pascasarjana,
Asisten Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. TRI WIDJAJA, M.Eng
NIP. 19611021 198603 1 001

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirohim

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur tak terhingga kehadirat Allah SWT, atas limpahan Rahmat-Nya yang telah memberikan kekuatan, kesabaran, kemampuan, serta kesempatan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Formulasi Strategi Untuk Pengembangan Pasar Industri Semen Di Jawa Timur (Studi Kasus Perusahaan “A”)**”.

Tesis ini disusun sebagai tugas yang merupakan syarat kelulusan gelar magister. Penulis menyadari begitu banyak keterlibatan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini, hingga dapat terselesaikan. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Orang tua yaitu Ibu dan Almarhum Bapak atas segala dukungan dan doanya selama penulis menempuh pendidikan ini.
2. Istri tercinta yaitu Aulia Nur Rofika, Amd atas segala motivasi, perhatian, dan doanya.
3. Bapak Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME. Selaku dosen pembimbing tesis atas segala bantuan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr. Ir. R.V. Hari Ginardi, M.Sc. Selaku dosen pembimbing tesis atas segala bantuan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
5. Ibu Dr. Ir. Endah Angreni, M.T. selaku dosen penguji proposal tesis atas segala masukan dan pengarahan dalam penyusunan proposal tesis ini.
6. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT. selaku dosen penguji proposal tesis atas segala masukan dan pengarahan dalam penyusunan proposal tesis ini.
7. Seluruh Dosen program Pascasarjana MMT yang telah memberikan arahan dan bimbingannya.
8. Rekan-rekan MMT-ITS Jakarta angkatan 2013 atas dukungan dan bantuannya.

9. Semua Civitas akademika MMT ITS di Jakarta maupun di Surabaya atas dukungan dan bantuannya.
10. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari di dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini tiada lain karena keterbatasan kemampuan penulis. Oleh karena itu penulis mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis yang disusun. Penulis juga berharap agar laporan ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya serta bagi pembaca pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 17 Januari 2017

Penulis

Aulia Fajar Nauval

FORMULASI STRATEGI UNTUK PENGEMBANGAN PASAR INDUSTRI SEMEN DI JAWA TIMUR (STUDI KASUS PERUSAHAAN “A”)

Nama Mahasiswa : Aulia Fajar Nauval
NRP : 9113 202 815
Pembimbing : Dr. Ir. R.V. Hari Ginardi, M.Sc.
Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME

ABSTRAK

Industri semen telah memasuki era baru, ditandai dengan semakin banyaknya para produsen semen yang meramaikan kompetisi pasar semen domestik di Indonesia yang berakibat pada pergeseran peta pola konsumsi semen eksisting. Hal ini semakin menuntut para pemain di industri ini untuk berpikir ekstra keras dalam mempertahankan eksistensinya.

Perusahaan “A” merupakan salah satu perusahaan industri semen terbesar di Indonesia yang mempunyai visi khusus dalam meningkatkan pendapatannya, Peluang dan tantangan terbesar pangsa pasar di Jawa Timur menjadi salah satu target perusahaan “A” dengan cara meningkatkan penjualan di daerah Jawa Timur, akan tetapi dalam pelaksanaan pengembangan pasar di Jawa Timur, Perusahaan “A” menemui beberapa hambatan, salah satunya adanya keunikan karakteristik pelanggan di daerah Jawa Timur. Oleh karena itu untuk dapat meningkatkan pangsa pasar di area Jawa Timur perlu ditetapkan strategi yang dapat berpengaruh dalam keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan dan memformulasikan strategi yang tepat bagi perusahaan “A” dalam menghadapi persaingan di area Jawa Timur. Metode penelitian ini dilakukan dengan studi literatur, pengumpulan data, dan analisis data. Dari hasil data yang diperoleh baik dari data primer maupun sekunder, pengolahan data dilakukan dengan cara menganalisa faktor persaingan yang ada di area Jawa Timur (*CP Matrix*), faktor internal (*IFE Matrix*) dan eksternal (*EFE Matrix*). Ketiganya kemudian diformulasikan untuk penentuan strategi dengan menggunakan analisa SWOT, SPACE, dan *GS Matrix* sehingga menghasilkan data yang kemudian diolah dengan *QSP Matrix* untuk menjadi pilihan strategi yang akan diambil oleh Perusahaan “A” tersebut.

Strategi yang dihasilkan dari formulasi strategi dalam penelitian ini adalah sebuah alternatif strategi yang bersifat agresif dan berfokus pada penetrasi pasar, promosi secara agresif, meningkatkan kekuatan penjualan, serta mengembangkan produk, agar nantinya dapat mengembangkan pasar di daerah Jawa Timur, dan meningkatkan pendapatan serta dapat mewujudkan Visi dari perusahaan.

Kata Kunci : Analisa formulasi strategi, Manajemen pemasaran, Strategi

Halaman ini sengaja dikosongkan

**FORMULATION STRATEGY
FOR MARKET DEVELOPMENT CEMENT INDUSTRY
IN EAST JAVA
(CASE STUDY COMPANY “A”)**

Name : Aulia Fajar Nauval
Student Identity Number : 9113 202 815
Supervisor : Dr. Ir. R.V. Hari Ginardi, M.Sc.
Dr. Ir. Fuad Achmadi, MSME

ABSTRACT

The cement industry has entered a new era, marked by the increasing number of cement manufacturers who enliven the domestic cement market competition in Indonesia that resulted change of consumption patterns existing cement. It is increasingly demanding of the players in this industry to think extra hard to maintain their existence.

Company "A" is one of the cement industry company in Indonesia which has a special vision to increase their revenue, opportunity and the greatest challenge of market share in East Java, was one of the targets of the company "A" by increasing sales in East Java, but in implementation of market development in East Java, Company "A" encountered some obstacles, one of them the unique characteristics of customers in East Java. Therefore, in order to increase market share in the area of East Java need to set a strategy that could affect the success of the company to achieve their objectives.

This study was conducted to identify the internal and external factors and formulate the right strategy for the company "A" in the face of competition in the area of East Java. This research method is done with the study of literature, data collection, and data analysis. From the data obtained from both primary and secondary data, data processing is done by analyzing the factors of competition that exists in the area of East Java (CP Matrix), internal factors (IFE Matrix) and external (EFE Matrix). And then formulated to determine the strategy by using SWOT analysis, SPACE, and GS Matrix resulting data is then processed by QSP Matrix to be a strategic choice to be taken by the Company "A".

The result of strategy formulation in this study is an alternative strategy that is aggressive and focused on market penetration, promotion aggressively, increasing the sales force, as well as developing the product, so that later can develop the market in the area of East Java, and increase revenues, and can realize The vision of the company.

Kata Kunci : Strategy Formulation Analyze, Marketing Management, Strategy

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	i
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Strategi	9
2.2 Manajemen Strategi	10
2.2.1 Tahapan Manajemen Strategi.....	13
2.2.2 Formulasi Strategi	14
2.2.3 <i>Competitive strategy</i>	16
2.2.4 Strategi Dalam Berbagai Persaingan.....	17
2.3 Strategi Pemasaran	19
2.3.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	22
2.4 Penelitian Terdahulu	23
2.5 Posisi Penelitian	24
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	27
3.1 Metode Penelitian.....	27
3.2 Proses Penelitian	27

3.3 Sampel dan Pengumpulan Data	29
3.3.1 Sampel Data	29
3.3.2 Pengumpulan Data	29
3.3.3 Validasi Data	31
3.4 Responden	33
3.5 Identifikasi dan Klarifikasi Variabel	34
3.5.1 Lingkungan Internal	35
3.5.2 Lingkungan Eksternal.....	36
3.6 Metode Analisa Data	37
3.7 Pengolahan Data	37
3.7.1 Tahapan Input (<i>Input Stage</i>)	37
3.7.1.1 Penyusunan IFE Matrix	38
3.7.1.2 Penyusunan EFE Matrix	39
3.7.1.3 Penyusunan Matrix Profil Kompetitif (CP Matrix)	40
3.7.2 Tahapan Pencocokan (<i>Matching Stage</i>)	41
3.7.2.1 SWOT Matrix	42
3.7.2.2 SPACE Matrix	42
3.7.2.3 <i>Grand Strategy Matrix</i>	44
3.7.3 Tahapan Keputusan (<i>Decision Stage</i>)	44
BAB 4 ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian (Perusahaan “A”)	47
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan “A”	47
4.1.2 Produk Perusahaan “A”	48
4.1.3 Analisa Keuangan Perusahaan “A”	50
4.1.3.1 <i>Return on Investment (ROI)</i>	50
4.1.3.2 Likuiditas	50
4.1.3.3 Modal Kerja.....	50
4.1.3.4 <i>Leverage</i>	50
4.1.4 Kondisi Persaingan di Jawa Timur.....	51
4.1.4.1 Kondisi Persaingan Pasar	51
4.1.4.2 Persepsi terhadap Perusahaan “A”	51
4.1.4.3 Proses Pengambilan Keputusan dalam Pembelian di	

Area Jawa Timur	52
4.1.4.4 Alasan Pelanggan Dalam Membeli Produk Dari Perusahaan “A”	54
4.2 Pengumpulan Data	57
4.3 Pengolahan dan Analisa Data.....	60
4.3.1 Analisis Evaluasi Faktor Internal	64
4.3.1.1 Kekuatan (<i>Strength</i>)	65
4.3.1.2 Kelemahan (<i>Weakness</i>)	69
4.3.2 Analisis Evaluasi Faktor Eksternal	70
4.3.2.1 Peluang (<i>Opportunity</i>).....	71
4.3.2.2 Ancaman (<i>Threat</i>)	72
4.3.3 Internal Eksternal Matriks.....	74
4.3.4 Profil Persaingan Pasar (<i>Competitive Profile Market</i>).....	74
4.3.5 Analisis SPACE Matrix	76
4.4 Rumusan Strategi	77
4.4.1 SWOT Matrix	77
4.4.2 SPACE Matrix	80
4.4.3 <i>Grand Strategy Matrix</i>	83
4.4.4 <i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i>	84
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	87
5.1 Kesimpulan	87
5.2 Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN	

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Contoh Pertanyaan	32
Tabel 3.2 Daftar Responden sebagai Masukan Potensi Perusahaan “A” Serta kondisi Pasar di Jawa Timur	33
Tabel 3.3 Daftar Ahli yang terlibat untuk Memberikan Bobot dan Rating dalam Focus Group Discussion	34
Tabel 3.4 Daftar Klarifikasi Variabel.....	34
Tabel 3.5 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	44
Tabel 4.1 Tabel <i>Brand Judgement</i> Perusahaan “A” di Area Jawa Timur dan Keseluruhan Jawa	52
Tabel 4.2 Tabel <i>Brand Fanatic Level</i> pada Perusahaan “A” di Area Jawa Timur dan Keseluruhan Jawa	52
Tabel 4.3 Hasil Wawancara dalam Penelitian Formulasi Strategi Pengembangan Pasar di Jawa Timur	58
Tabel 4.4 Analisis Lingkungan Internal.....	61
Tabel 4.5 Analisis Lingkungan Eksternal	62
Tabel 4.6 Pengelompokan Data Internal dan Eksternal dari Hasil Olahan Data Primer	62
Tabel 4.7 Pengelompokan Competitive Matrix dari Hasil Olahan Data Primer	64
Tabel 4.8 IFE Matrix.....	65
Tabel 4.9 EFE Matrix.....	70
Tabel 4.10 <i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i> Perusahaan “A”.....	75
Tabel 4.11 SPACE Matrix	76
Tabel 4.12 Rumusan Strategi – SWOT Matrix.....	78
Tabel 4.13 QSPM Perusahaan “A”	84
Tabel 4.14 Tindakan Perusahaan Untuk Alternatif Strategi	86

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Kebutuhan Semen Proyek di Area Jawa Timur.....	4
Gambar 1.2 Pendapatan Usaha Perusahaan “A”	5
Gambar 2.1 <i>Hierarchy Strategy</i>	10
Gambar 2.2 <i>Comprehensive Strategic Management Model</i> (David, 2011)	11
Gambar 2.3 <i>David Formulation Model</i>	13
Gambar 2.4 <i>Porter’s Generic Competitive Strategies</i>	16
Gambar 2.5 <i>Porter’s Five Forces Model</i>	19
Gambar 2.6 <i>Strategic marketing Plus Conceptual Framework</i>	20
Gambar 2.7 Langkah Pemasaran.....	22
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	28
Gambar 3.2 Hubungan Triangulasi Pada Validitas Pertanyaan	32
Gambar 3.3 Metode Analisis Data	37
Gambar 3.4 IFE Matrix	38
Gambar 3.5 EFE Matrix	39
Gambar 4.1 Jawa Timur <i>Growth Market</i> (2011-2015)	51
Gambar 4.2 Proses Pengambilan Keputusan dalam Pembelian Produk Semen Perusahaan di Area Jawa Timur	53
Gambar 4.3 Grafik Seluruh Alasan dan Alasan Pokok dalam Membeli Produk dari Perusahaan “A”	54
Gambar 4.4 Persentase Alasan Pokok dalam Memilih Produk dari Perusahaan “A”	55
Gambar 4.5 Grafik Alasan Pelanggan Tidak Membeli Produk Semen dari Perusahaan “A” di Seluruh Wilayah Jawa	54
Gambar 4.6 Persentase Alasan Pelanggan Tidak Membeli Produk Semen dari Perusahaan “A”	56
Gambar 4.7 Internal Eksternal Matrix Perusahaan “A”	74
Gambar 4.8 SPACE Matrix.....	81
Gambar 4.9 <i>Grand Strategy Matrix</i>	83

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Iklim persaingan pangsa pasar semen domestik di Indonesia pada saat ini telah memasuki era baru, ditandai dengan semakin banyaknya para produsen semen yang semakin meramaikan kompetisi pasar semen domestik di Indonesia. Pembangunan di negeri ini yang terus berkelanjutan mengindikasikan semakin banyaknya *demand* dalam negeri akan bahan material semen. Menurut data ASI (Asosiasi Semen Indonesia), jumlah konsumsi semen di Indonesia per tahun 2014 telah mencapai 59.909.442 ton semen pada akhir 2014 lalu, jumlah ini naik sekitar 47% dibanding tahun 2010 yang mencapai 40.786.834 ton semen, dengan pertumbuhan rata-rata per tahun konsumsi semen di Indonesia adalah 9,4 % per tahun. Oleh karena itu seiring dengan bertumbuhnya *demand* semen di Indonesia maka hal ini agak menarik produsen asing untuk ikut berkompetisi dalam meningkatkan persaingan pangsa pasar semen domestik di Indonesia. Tercatat setidaknya di Indonesia saat ini terdapat 10 produsen semen lama dan 8 produsen semen yang baru, dengan banyaknya jumlah produsen maka pelanggan diuntungkan dengan memanfaatkan persaingan tersebut.

Semen mempunyai banyak jenis berdasarkan pada jenis konstruksi yang dikerjakan, mulai dari yang banyak beredar dan sering dipakai yaitu PCC (*Portland Composite Cement*), dan PPC (*Portland Pozolan Cement*) kedua jenis semen ini biasanya dalam kemasan bag atau sak. Lalu OPC (*Ordinary Portland Cement*) atau Semen Tipe 1, Semen Tipe 2, Semen Tipe 5, Semen Putih, dan Semen OWC (*Oil Well Cement*) semen untuk pengeboran minyak. Semen yang beredar di Indonesia dibedakan menjadi dua berdasarkan kemasannya, yakni semen kemasan bag atau sak dan semen curah.

Menurut data ASI (Asosiasi Semen Indonesia) perbandingan pemakaian semen *bag* atau sak dan curah adalah 78% berbanding 22%. dimana jenis konsumsi yang dipakai didominasi oleh semen PCC & PPC sebesar 46.909.220 ton.

Selain itu penambahan kapasitas produksi para produsen semen yang telah ada, semakin menuntut para pemain di industri ini untuk berpikir ekstra keras dalam mempertahankan eksistensinya. Semakin banyaknya produk semen yang beredar di kalangan masyarakat berakibat pada pergeseran peta pola konsumsi semen eksisting. Hal ini jelas menimbulkan gejala pasar yang telah ada, walaupun pasar semen yang terus tumbuh setiap tahunnya, tetapi tidak menutup kemungkinan *supply* (Volume Semen) tersedia di pasaran berpotensi melebihi *demand* yang ada.

Dengan gejala pasar seperti itu maka akan menimbulkan efek pada pola konsumsi semen saat ini. Pola konsumsi semen sekarang tidak lagi hanya dipengaruhi oleh ketersediaan semen di pasaran, banyak faktor-faktor lain yang menyebabkan seseorang untuk membeli semen tertentu, sehingga semen sekarang bukan hanya barang komoditas, melainkan sebuah *branded product* yang menjadi salah satu pertimbangan seseorang untuk membeli. Sehingga para perusahaan pabrik semen berlomba membuat strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan pasar.

Dari sekian banyaknya para pemain industri semen di Indonesia salah satunya adalah Perusahaan “A”, Perusahaan “A” ini merupakan salah satu perusahaan industri semen yang terbesar di Indonesia, dan pada tahun 2016 perusahaan “A” akan menambah kapasitas produksi sebesar 5 Juta ton per tahun, dengan penambahan ini total kapasitas produksi perusahaan “A” menjadi 23 juta ton per tahun. Dalam pelaksanaan bisnis perusahaan “A” mempunyai Visi, Misi, dan Moto. Adapun visi, misi, dan moto Perusahaan “A” sebagai berikut:

Visi “Pemain terkemuka dalam bisnis semen dan beton siap pakai, pemimpin pasar di jawa, pemain kunci di luar jawa, memasok agregat dan pasir untuk bisnis beton siap pakai secara mandiri”

Misi “Kami berkecimpung dalam bisnis penyediaan semen dan bahan bangunan yang berkualitas dengan harga kompetitif dan tetap memperhatikan pembangunan berkelanjutan”

Moto “Turut membangun kehidupan bermutu”

Demi mencapai Visi perusahaan maka disusun sebuah strategi untuk menghadapi persaingan pasar industri semen di Indonesia, strategi *corporate* yang

diaplikasikan saat ini adalah dengan menambah *wallet share market* di seluruh wilayah Indonesia dan juga memaksimalkan utilitas kinerja pabrik. Sedangkan untuk level strategi bisnis nya adalah agresif dalam penjualan pasar di pulau jawa, dengan memperkuat pasar daerah *home base*, dan memperbesar pasar di daerah kompetitor. Daerah Jawa bagian barat (Jakarta, Jawa Barat, dan Banten) merupakan daerah *home base* perusahaan “A”. daerah Jawa Timur merupakan daerah dari Kompetitor, dan daerah Jawa Tengah merupakan area pertarungan.

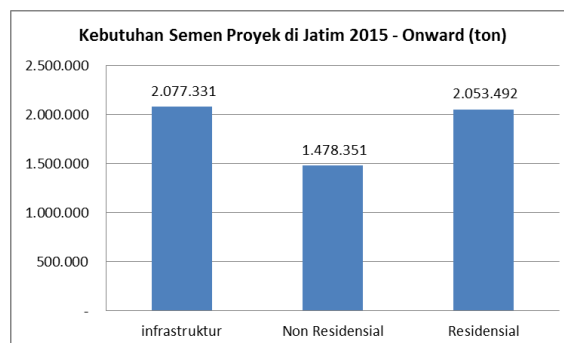
Peluang besar pangsa pasar semen di Indonesia terdapat di pulau Jawa, karena dari data ASI (Asosiasi Semen Indonesia), total konsumsi semen di Indonesia pada tahun 2014, sebesar 56% digunakan di pulau Jawa. Sedangkan untuk penyebaran konsumsi semen di pulau Jawa sendiri didominasi daerah Jakarta dan Jawa Barat sebesar 43%, diikuti daerah Jawa Timur sebesar 24%, dan daerah Jawa Tengah sebesar 20%.

Berdasarkan data Asosiasi Semen Indonesia (ASI), untuk daerah pemasaran di pulau Jawa perusahaan “A” berada di peringkat dua dengan market share sebesar 38,83%. Di daerah Jawa bagian barat (Jakarta, Jawa Barat, dan Banten) perusahaan “A” mendominasi dengan *market share* sebesar 50.19%. untuk di daerah Jawa bagian tengah (Jawa Tengah dan Yogyakarta) Perusahaan “A” berada di urutan kedua dengan *market share* 38,90% sedangkan untuk area Jawa Timur perusahaan “A” kurang bersaing dengan kompetitor dan hanya dapat menguasai *market share* sebesar 13,42% saja.

Untuk menambah *wallet share market* di pulau jawa, strategi yang diterapkan adalah memperkuat daerah Jawa bagian Barat, dan menyerang di daerah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya daerah Jawa Timur merupakan daerah *demand* terbesar ke dua di pulau Jawa dan merupakan daerah *home base* lawan dan karakter pelanggan yang unik, dan perusahaan “A” kurang bersaing dengan kompetitor utama di daerah Jawa Timur ini, dan kondisi pangsa pasar di daerah Jawa Timur yang cenderung menurun, dalam data ASI (Asosiasi Semen Indonesia) tentang hasil penjualan semua pabrikan semen di Indonesia khususnya Jawa Timur kurun waktu 2011 hingga 2015 perkembangan pasar yang paling kecil dialami oleh Perusahaan “A” yaitu dengan total pertumbuhan hanya 10% saja. Selain itu juga dari hasil survey

karakteristik pelanggan dalam proses penentuan pembelian material semen oleh internal perusahaan “A” didapatkan bahwa pengambilan keputusan pemilihan sebuah *brand* semen ditentukan oleh pelanggan tersebut dan yang mempengaruhi seorang pelanggan di Jawa Timur dalam menentukan pilihan *brand* semen adalah yang terbesar anggota keluarga dan tukang. Kualitas yang baik masih menjadi alasan utama dalam pemilihan suatu *brand* semen, hal ini juga terjadi di seluruh daerah Jawa. Akan tetapi alasan utama yang unik yang hanya dapat ditemukan di daerah Jawa Timur adalah *brand* tersebut telah digunakan generasi turun temurun. Oleh Karena ketatnya persaingan dan juga situasi dan kondisi yang berat di daerah Jawa Timur bagi perusahaan “A”, maka daerah ini akan dijadikan *role model* untuk pembuatan strategi *marketing* yang bersifat menyerang.

Selain dari data historikal ASI (Asosiasi Semen Indonesia) peluang ke depan dapat dilihat dari survey internal perusahaan “A” tentang proyek pembangunan di area Jawa Timur.

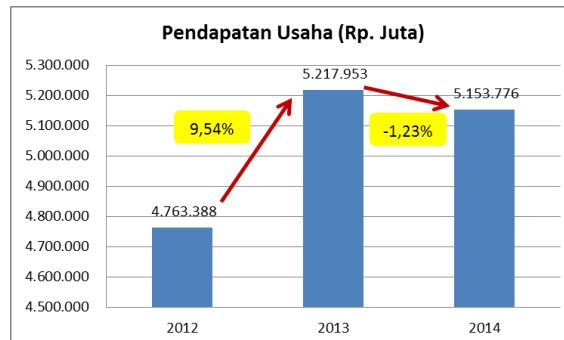


Gambar 1.1 Grafik Kebutuhan Semen Proyek di Area Jawa Timur (Data Internal Perusahaan “A”)

Pada grafik di atas terlihat bentuk pembangunan di area Jawa Timur adalah infrastruktur dan residensial. Jumlah kebutuhan semen di area ini untuk proyek 5 juta ton dan ini masih belum termasuk penggunaan semen untuk konsumsi publik non proyek.

Untuk mengetahui posisi pendapatan Usaha Perusahaan “A”, dari gambar di bawah terlihat bahwa penurunan pendapatan usaha Perusahaan “A” tahun 2014 sebesar 1,23%. Jika dibandingkan kenaikan usaha pada tahun 2013, pendapatan

usaha terlihat penurunan dari presentasinya yang semula naik 9,54% malah mengalami penurunan sebesar 1,23%.



Gambar 1.2 Pendapatan Usaha Perusahaan “A” (Internal Pendapatan Usaha Perusahaan “A”)

Dalam melaksanakan strategi bisnis yang sudah ditentukan di daerah Jawa Timur, maka dibutuhkan sebuah strategi fungsional yang tepat untuk menambah *wallet share market* agar dapat meningkatkan pendapatan Perusahaan “A” tersebut.

1.2 Permasalahan

Sebagaimana latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka untuk mengembangkan market share dibutuhkan sebuah Formulasi Strategi *Marketing* yang tepat, khususnya untuk mengembangkan pasar di daerah Jawa Timur yang merupakan pangsa pasar terbesar ke dua di Indonesia, dan memiliki keunikan dibandingkan dengan daerah lainnya, dimana karakter pelanggan di daerah Jawa Timur dalam menentukan pilihan *brand* semen, berdasarkan pada *brand* tersebut telah digunakan dari generasi ke generasi secara turun temurun. Dan *brand* yang sudah dipercaya dari generasi secara turun temurun merupakan *brand* yang memiliki *brand* ekuitas yang kuat. Oleh karena itu dengan strategi *marketing* yang tepat diharapkan dapat mencapai visi dan juga meningkatkan pendapatan Perusahaan “A”.

Untuk mempermudah penelitian ini, maka dibuat beberapa rumusan masalah, sehingga dari rumusan masalah tersebut dapat mewakili masalah yang dihadapi perusahaan “A” selama ini.

Adapun rumusan masalah tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimanakah cara melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan untuk formulasi strategi?
2. Tahapan – tahapan formulasi strategi marketing apa saja yang akan diterapkan untuk mengembangkan pasar di Jawa Timur agar dapat meningkatkan pendapatan Perusahaan “A”?
3. Formulasi strategi marketing apa sajakah yang akan digunakan untuk mengembangkan pasar di Jawa Timur agar dapat meningkatkan pendapatan Perusahaan “A”?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan untuk formulasi strategi.
2. Mengidentifikasi tahapan – tahapan formulasi strategi marketing apa saja yang akan diterapkan dalam mengembangkan pasar di Jawa Timur agar dapat meningkatkan pendapatan Perusahaan “A”.
3. Mengidentifikasi formulasi strategi marketing apa saja yang akan diterapkan dalam mengembangkan pasar di Jawa Timur agar dapat meningkatkan pendapatan Perusahaan “A”.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian diharapkan untuk memperjelas dan membatasi area pembahasan penelitian supaya tidak meluas. Adapun batasan – batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Obyek dalam penelitian ini terbatas pada faktor internal dan eksternal perusahaan.
2. Fungsional strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi fungsional *marketing* yang menyesuaikan dengan fungsional strategi internal perusahaan “A” yang sudah ada.
3. Formulasi strategi yang akan dilakukan dalam penelitian ini berdasarkan tahapan Fred. David model, dengan menggunakan analisa SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*), SPACE (*Strategic Position*

and Action Evaluation) Matrix, dan *GS (Grand Strategy) Matrix* pada tahapan pengolahan data serta *QSP (Quantitative Strategy Planning) Matrix* untuk menentukan strategi prioritas yang diterapkan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi penulis sendiri, dunia akademik maupun praktisi. Adapun manfaat yang diharapkan adalah :

1. Manfaat operasional, peneliti dapat mengimplementasikan teori-teori yang telah diperoleh selama peneliti mengikuti kuliah di MMT ITS dalam kehidupan sehari-hari. Dan juga semoga hasil penelitian ini dapat berguna bagi manajemen perusahaan “A” dalam mengembangkan pasar.
2. Manfaat teoritis, semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk pengembangan keilmuan terkait, bagi lingkungan MMT ITS, dan juga diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai aplikasi metode formulasi strategi untuk pengembangan pasar industri semen di Jawa Timur (Studi Kasus Perusahaan “A”) dan juga daerah lainnya.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan menyajikan teori-teori yang mendukung dan menjadi dasar penelitian yang dilakukan pada penulisan thesis ini.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan tentang metodologi penelitian yang digunakan dalam penulisan tesis secara rinci tentang bahan materi penelitian, alat atau instrumen penelitian, dan langkah-langkah penelitian mulai dari persiapan penelitian sampai dengan penyajian data serta kesulitan-kesulitan yang timbul selama penelitian dan pemecahannya.

BAB 4 ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan mengenai analisis data terhadap hasil *forum group discussion* menguraikan mengenai temuan hasil analisis data lanjutan dengan pembahasan atas temuan-temuan tersebut untuk diperoleh kesimpulan.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisikan jawaban dan rangkuman serta saran berdasarkan tujuan yang dibahas hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dan dapat disampaikan kepada pihak yang berkepentingan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Strategi

Strategi diambil dari bahasa Yunani yakni “*Strategos*” yang berarti dalam kekuatan militer untuk memimpin pasukan dalam peperangan dan juga cara atau pendekatan yang dilakukan untuk dapat mengalahkan lawan.

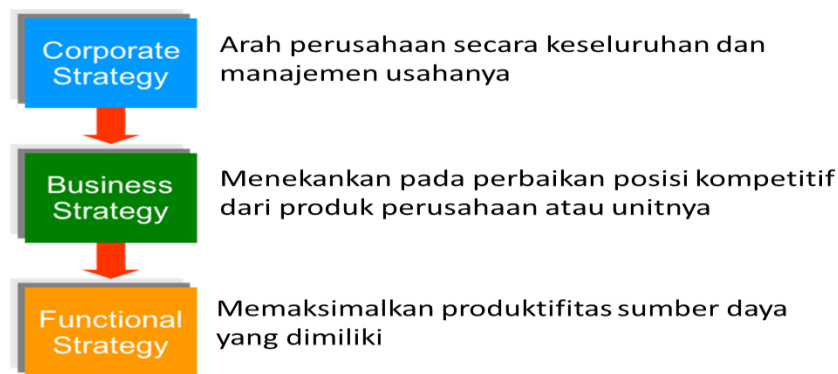
Dalam dunia bisnis, strategi merupakan suatu pendekatan untuk mencapai masa depan yang :

1. Melibatkan proses menilai keadaan saat ini dan faktor-faktor yang harus diantisipasi terkait dengan pelanggan dan pesaing (sebagai lingkungan eksternal).
2. Proses *envisioning* peran baru ataupun peran yang lebih efektif agar lebih kreatif.
3. *Aligning* kebijakan, pengalaman, praktik baik, dan sumber data untuk merealisasikan visi.

Menurut Porter (1996), strategi adalah pencapaian keunggulan *competitive* dengan menjadi berbeda dari pesaing, dalam artian memberikan nilai tambah yang unik kepada pelanggan, serta memiliki pandangan yang jelas tentang bagaimana untuk memposisikan diri secara unik dalam industri. Sedangkan dikutip dari Greenwald dan Khan (2005) menyatakan bahwa tujuan utama dari strategi adalah menjadi yang utama dalam lingkup pasar terkait dengan memahami dan melakukan antisipasi tindakan dari sisi ekonomi lainnya terutama pesaing.

Dalam dunia bisnis strategi ini sangatlah dibutuhkan, bisnis tanpa strategi diibaratkan seperti sebuah kapal yang berlayar tanpa adanya kemudi, (Joel Ross & Michael Kami).

Strategi memiliki tingkatan hirarki, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 *Hierarchy Strategy* (Wheelen &Hunger ,1994:19)

1. *Corporate Strategy* (Corporate Level) : yang bertanggung jawab adalah level top manajemen.
2. *Business Strategy* (Business Level) : yang bertanggung jawab adalah level general manajer
3. *Functional Strategy* (Functional Level) : yang bertanggung jawab adalah level kepala divisi/ manajer dalam unit bisnis, seperti manajer HRD, *Finance*, *Marketing*, dan lain-lain.
4. Dan hirarki yang terakhir diambil dari modul ajar manajemen strategi adalah *Opertional Strategy* (*Operational level*) : yang bertanggung jawab adalah level kepala bagian /departemen di tiap-tiap unit bisnis.

Pada penelitian ini akan difokuskan pada strategi fungsional yakni pengembangan pasar di daerah Jawa Timur dari segi pemasarannya.

2.2 Manajemen Strategi

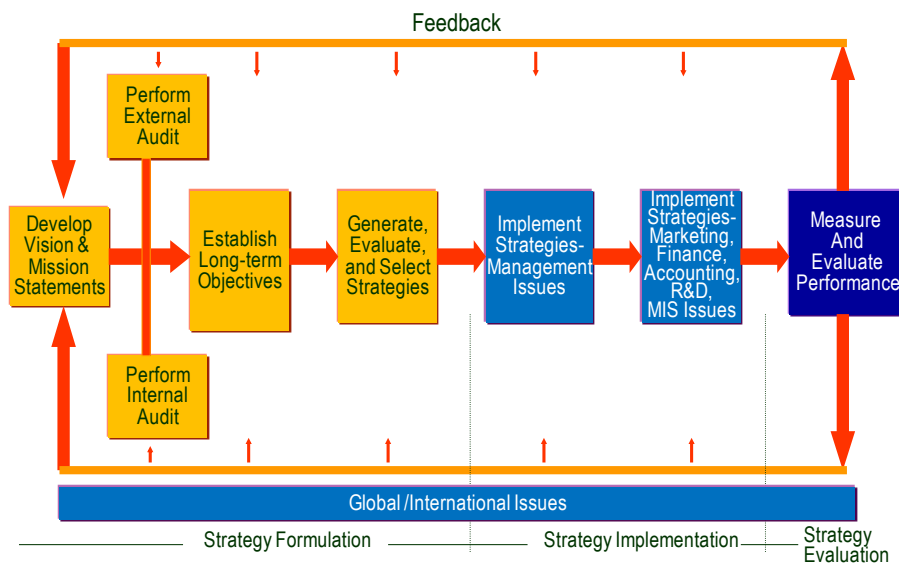
Manajemen strategi gaya lama dapat dijelaskan sebagai proses yang berkelanjutan untuk menilai bisnis dan industri dimana perusahaan terlibat, menilai pesaingnya kemudian menetapkan tujuan dan strategi untuk mengungguli semua pesaing yang ada saat ini maupun pesaing potensial, dan kemudian melakukan penilaian kembali terhadap strategi tersebut secara rutin untuk menentukan apakah strategi yang telah diimplementasikan tersebut telah berhasil atau harus diganti dengan strategi yang baru untuk memenuhi situasi yang telah berubah, teknologi baru, pesaing baru, lingkungan social baru, keuangan, bahkan politik (Lamb, 1984).

Selain itu manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Pearce dan Robinson, 1997).

Charles Hill (2008) menekankan bahwa tujuan dari strategi adalah untuk mencapai keuntungan dalam persaingan (*Competitive advantage*) dan kinerja yang lebih baik (*superior performance*). Tujuan ini akan tercapai ketika fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian berjalan dengan baik.

Sedangkan menurut David (2011) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah sebuah perpaduan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplimentasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Model manajemen strategi secara komprehensif menurut David (2011), dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 *Comprehensive Strategic Management Model* (David, 2011)(Modul Ajar MMT ITS)

Manajemen strategi ini sangatlah penting bagi perusahaan dalam menjalankan bisnis seperti yang sudah dijelaskan oleh Jauch dan William (1994) :

1. Manajemen strategi memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah
2. Manajemen strategi menyediakan sarana dan arah yang jelas bagi karyawan.
3. Penelitian dalam manajemen melaju sedemikian rupa sehingga prosesnya dapat membantu para manajer

Bisnis yang melaksanakan manajemen strategi akan lebih efektif.

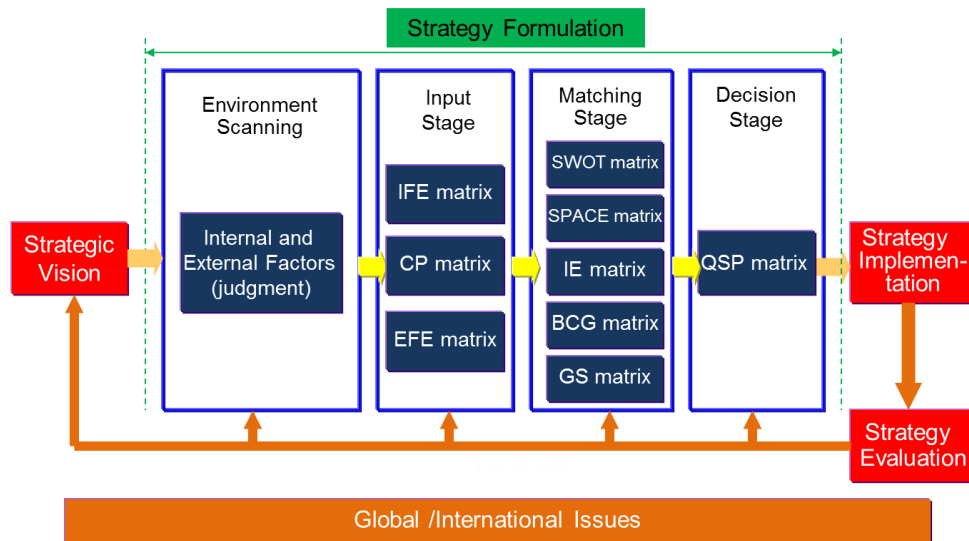
Keuntungan diterapkannya strategi baik secara finansial maupun non finansial diantaranya sebagai berikut:

1. Terdapat indentifikasi, prioritas, dan eksploitasi dari kesempatan yang ada.
2. Memberikan tujuan sebagai pandangan terhadap permasalahan manajemen.
3. Mewakili *framework* untuk memperbaiki koordinasi dan pengendalian dari aktivitas yang ada, baik internal maupun eksternal.
4. Meminimalkan efek kebalikan dari keadaan yang diinginkan akibat perubahan.
5. Memungkinkan keputusan besar untuk mendukung berlangsungnya tujuan perusahaan.
6. Memberikan alokasi waktu dan sumber secara efektif untuk mengidentifikasi kesempatan serta memanfaatkan sedikit mungkin sumber daya dan waktu untuk memperbaiki kesalahan keputusan.
7. Membantu integrasi antara perilaku individual dalam totalitas usahanya.
8. Memberikan pendekatan secara komprehensif, integrasi, dan entusiasme dalam menghadapi permasalahan dan kesempatan.
9. Membangkitkan perilaku perubahan ke arah yang lebih baik.

Dalam studi kasus pada perusahaan “A” ini, sebelum menerapkan strategi perusahaan terlebih dahulu melakukan pengamatan kondisi pasar, meliputi produk internal perusahaan maupun produk pesaing. Tahapan ini merupakan *enviromtmental scanning* yang meruapakan tahapan awal dari formulasi strategi.

2.2.1 Tahapan Manajemen Strategi

Dikutip dari bukunya Fred R. David (2011), menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari 3 (tiga) tahapan, yaitu memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi, dan mengevaluasi strategi seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2.3 *David Formulation Model* (Modul Ajar MMT ITS)

Penjelasan dari masing-masing tahapan adalah sebagai berikut:

1. Formulasi strategi/perumusan strategi. Tahap ini mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang berdasarkan faktor eksternal dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.
2. Pelaksanaan strategi/implementasi strategi. Tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi mencakup kegiatan pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem

informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi strategi. Tahap ini adalah tahap akhir dari manajemen strategi.

Terdapat 3 (tiga) kegiatan pokok dalam evaluasi strategi, yaitu:

- a. Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan pada saat sekarang ini.
- b. Mengukur kinerja.
- c. Melakukan tindakan-tindakan korektif.

Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

Fokus pada penelitian ini terletak pada formulasi strategi atau perumusan strategi dengan diawali pada analisa faktor-faktor eksternal, internal, dan faktor persaingan, kemudian diformulasikan sehingga menghasilkan suatu strategi. Analisis faktor internal dan eksternal merupakan faktor yang sangat penting dalam merumuskan strategi bersaing sebuah perusahaan. Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi manajemen, bisnis, dan juga produk perusahaan itu sendiri. Sedangkan analisis lingkungan eksternal terdiri dari dua aspek yang dapat mempengaruhinya, yang pertama adalah lingkungan makro, meliputi kekuatan ekonomi, sosial, budaya, demografis, dan lain-lain. Dan yang kedua adalah kompetitif dan lingkungan industri yang dimodelkan dengan menggunakan model lima kekuatan Porter (Porter's Five-Force), meliputi persaingan antar perusahaan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok dan daya tawar konsumen.

2.2.2 Formulasi Strategi

Memformulasikan sebuah strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan dapat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut (David, 2012)

1. Tahap Input

- a. Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE *Matrix*) bertujuan meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area

fungsi bisnis dan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

b. Matrix Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*EFE Matrix*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif.

c. Matrix Profil Kompetitif

Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix* – CPM) mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

2. Tahap Pencocokan

a. Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

b. Matriks SPACE

Matriks SPACE (*Strategic Position & Action Evaluation*) merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Sumbu-sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan finansial [*financial strength-FS*] dan keunggulan kompetitif [*competitive advantage-CA*]) serta dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan [*environmental stability-ES*] dan kekuatan industri [*industrial strength-IS*]).

c. Matriks Strategi Besar

Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*) telah menjadi sebuah alat yang dipopulerkan untuk merumuskan suatu strategi alternatif.

Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif; posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri).

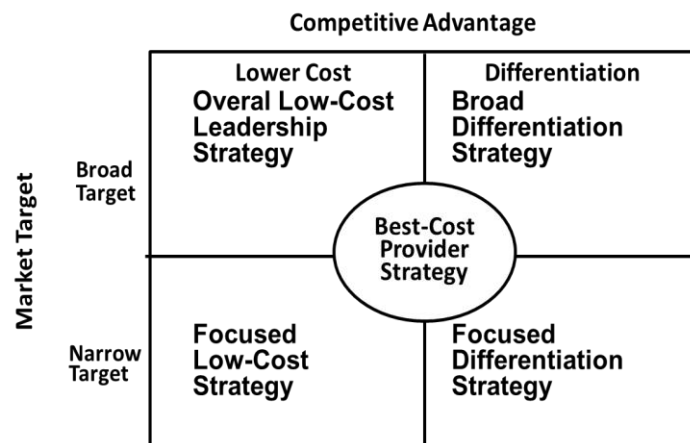
3. Tahap Keputusan

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM – *Quantitative Strategy Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun pada tahap pencocokan. Seperti halnya alat-alatanalisis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap ke-1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap ke-2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif.

2.2.3 *Competitive strategy*

Competitive strategy terdiri dari pendekatan bisnis yang meliputi cara menarik pelanggan dengan memenuhi harapan mereka, menahan tekanan kompetitif maupun memperkuat posisi pasar.

Menurut Michael Porter [1996], *competitive strategy* adalah pencapaian keunggulan kompetitif dengan menjadi berbeda dari pesaing, dalam artian memberikan nilai tambah yang unik kepada pelanggan, serta memiliki pandangan yang jelas tentang bagaimana untuk memposisikan diri secara unik dalam industri.



Gambar 2.4 *Porter's Generic Competitive Strategies* (Michael Porter, 1985).

Strategi bersaing yang dikemukakan oleh Michael E. Porter [2001:27] menyatakan bahwa strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang aman (*defendable position*) terhadap kelima kekuatan persaingan.

Tindakan ofensif meliputi kegiatan untuk melakukan serangan, dalam hal ini bersaing di pasar, dengan membangun posisi pasar yang baru atau lebih kuat dengan menciptakan *competitive advantage* (keunggulan bersaing). Sedangkan tindakan defensive meliputi kegiatan untuk bertahan, yang dilakukan untuk melindungi *competitive advantage*, mengurangi risiko diserang.

Selanjutnya menurut Philip Kotler dan Keller [2008:211] dikemukakan bahwa strategi bersaing adalah suatu strategi yang secara mantap memposisikan perusahaan terhadap pesaing dan memberikan keunggulan pesaing bersaing paling besar.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, strategi bersaing mencakup sejumlah pendekatan sebagai berikut:

1. Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian rupa sehingga kemampuannya dapat memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.
2. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis sehingga dapat memperbaiki posisi relatif perusahaan.
3. Mengantisipasi faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapinya, sehingga perusahaan memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.

2.2.4 Strategi Dalam Berbagai Persaingan

Pada dasarnya mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa seharusnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

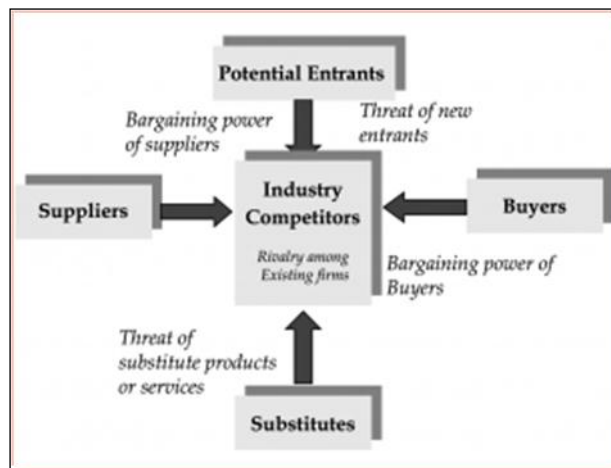
Sebelum melakukan strategi dalam persaingan sebaiknya dilakukan analisa terhadap kondisi pesaing terlebih dahulu. Beberapa pertanyaan kunci untuk menajamkan analisa kondisi pesaing (David, 2005:89), diantaranya:

1. Keunggulan/kelemahan utama para pesaing.
2. Tujuan dan strategi para pesaing.
3. Bagaimana respon para pesaing terhadap faktor eksternal.
4. Ketahanan terhadap alternatif strategi perusahaan.
5. Ketahanan strategi perusahaan untuk menghadapi pesaing utama.
6. Posisi produk perusahaan relatif terhadap produk pesaing.
7. Faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan dalam industri.
8. Tingkat pendapatan dan laba perusahaan dibanding pesaing.
9. Bagaimana hubungan dengan pemasok dan penyalur dalam industri.
10. Kemungkinan adanya produk substitusi dalam industri.

Untuk mengetahui bagaimana perusahaan dapat bersaing (Davidson, 1987:139-140) perlu dilakukan analisa terhadap pesaing dengan melihat:

1. Strategi apa yang pesaing gunakan saat ini (untuk penjualan, pertumbuhan, dan lain-lain).
2. Bagaimana *performance* perusahaan tersebut (penjualan, pertumbuhan, market share, keuntungan, dan lain-lain).
3. Apa saja kekuatan dan kelemahan pesaing (produk, kualitas, pemasaran, kanal distribusi, keuangan, *operation*, HRD, dan sebagainya).
4. Tindakan apa saja yang diharapkan dari pesaing di masa datang (tanggapan terhadap perubahan atau pada perubahan persaingan yang spesifik).
5. Apa yang membuat pesaing rentan untuk diserang/disaingi (*cash*, *margin*, pertumbuhan, *market share*, *high cost*, produk, dan lain-lain).

Dalam dunia industri, kekuatan yang mendorong persaingan didefinisikan oleh Michael Porter, atau dikenal Porter's Five-Forces Model [1980:378].



Gambar 2.5 *Porter's Five Forces Model* (Modul Ajar Management Strategi – MMT ITS).

2.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan rancangan pemasaran yang terintegrasi untuk menghasilkan respons yang diinginkan dalam pasar sasaran atau serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Strategi ini meliputi 4P dari kacamata penjual dalam hal ini perusahaan, yaitu:

- Produk yang bermutu (*product*)
- Harga yang kompetitif (*price*).
- Tempat yang strategis (*place*).
- Promosi yang gencar (*promotion*).

Dalam menentukan strategi pemasaran, terlebih dahulu perusahaan melakukan analisis pemasaran, perencanaan dan langkah implementasi dari pemasaran tersebut. Tujuan akhir dan konsep strategi pemasaran adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*Total Customer Satisfaction*).

Unsur dari strategi persaingan dalam pemasaran dapat dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

1. Segmentasi Pasar

Kasali (2001:119) mendefinisikan segmentasi pasar sebagai suatu proses untuk membagi-bagi atau mengelompok-mengelompokkan pasar yang heterogen ke dalam kelompok-kelompok "*potential customer*", yang memiliki kesamaan kebutuhan dan atau kesamaan karakter yang memiliki

respon yang sama dalam membelanjakan uangnya. Menurut Kotler dan Armstrong (2006:226), ada empat variabel utama yang bisa digunakan sebagai dasar–dasar pengelompokan pasar yaitu variabel demografi, geografi, psikografi, dan perilaku.

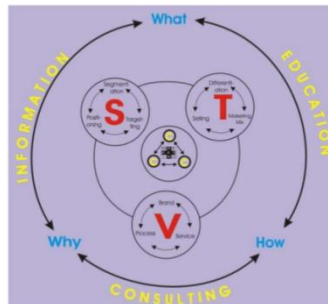
2. *Targeting*

Kotler dan Kartajaya (2004:57) mendefinisikan *targeting* sebagai strategi mengalokasikan sumber daya perusahaan secara efektif. Sedangkan Kasali (2001:371) menyatakan *targeting* atau menetapkan target pasar adalah persoalan bagaimana memilih, menyeleksi, dan menjangkau pasar. Produk dari *targeting* adalah *target market* (sasaran pasar), yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran.

3. *Positioning*

Trout dan Rivkin (2010:10) menyebutkan bahwa *positioning* adalah cara membedakan diri anda dalam benak pelanggan dan juga merupakan kerangka bagaimana pikiran bekerja dalam proses komunikasi. Menurut pendapat Kotler, dan Kevin Lane (2007:375), penetapan posisi (*positioning*) adalah tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati posisi yang khas (dibandingkan para pesaing) di dalam benak pelanggan sasarnya. Tujuannya adalah menempatkan merek dalam pikiran konsumen untuk memaksimalkan potensi manfaat perusahaan.

Dalam bukunya, Hermawan Kartajaya, mengenalkan *strategic marketing* dengan *framework* seperti gambar berikut ini:



Gambar 2.6 *Strategic Marketing Plus Conceptual Framework* (Marketing Klasik Indonesia- Hermawan Kartajaya).

Di dalam lingkaran strategi, taktik, dan *value* (nilai) pemasaran itu sendiri, terdapat masing-masing 3 (tiga) elemen yang saling berinteraksi dan mempengaruhi sebagai berikut :

1. Lingkaran Strategi Persaingan (S):

- a. Segmentasi, menyangkut cara membagi pasar berdasarkan variabel-variabel tertentu.
- b. *Targeting*, memilih satu atau lebih segmen pasar yang dijadikan *target market*.
- c. *Positioning*, berkaitan dengan posisi yang diinginkan ada di benak konsumen.

2. Lingkaran Taktik Pemasaran (T):

- a. *Differentiation*, berkenaan dengan cara mengkonkretkan suatu strategi pemasaran dalam segala macam aspek terkait di perusahaan yang membedakan dari perusahaan lain.
- b. *Marketing mix*, menyangkut produk, tempat, serta promosi sesuai dengan strategi pemasaran.
- c. *Selling*, mengacu pada usaha membuat konsumen membeli tawaran sesuai dengan strategi pemasaran.

3. Lingkaran Nilai Pemasaran (V):

- a. *Brand*, berkaitan dengan prinsip perusahaan dalam meningkatkan *brand equity*.
- b. *Service*, menunjuk pada prinsip perusahaan dalam meningkatkan *service quality* kepada pelanggan.
- c. *Process*, berkenaan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dalam proses pemuasan pelanggan, baik secara langsung atau tidak langsung.

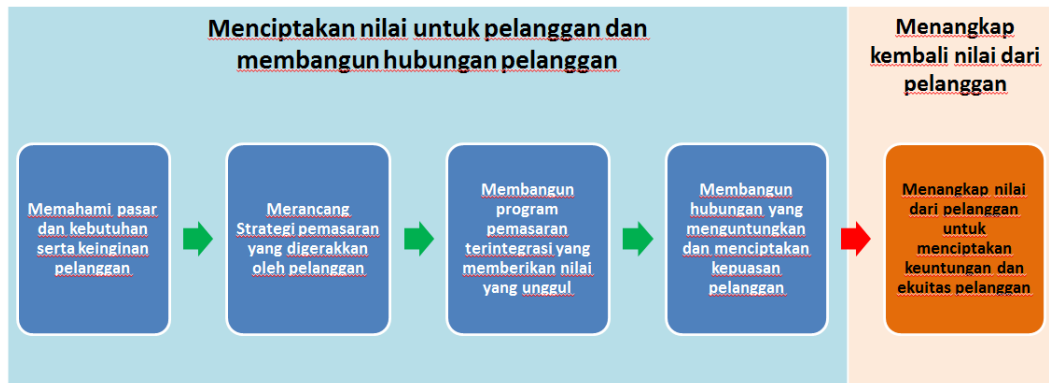
Strategi pemasaran dalam suatu perusahaan dapat berupa:

1. Segmentasi Pasar.
2. Strategi pengembangan produk.
3. Strategi pengembangan pasar.
4. Strategi penetrasi pasar.

2.3.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

Pengertian pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap kembali nilai dari pelanggan.

Proses pemasaran umumnya meliputi 5 (lima) langkah yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.7 Langkah Pemasaran (Prinsip-prinsip Pemasaran – Philip Kotler edisi 12 jilid 1).

Manajemen pemasaran berasal dari 2 (dua) kata yaitu manajemen dan pemasaran. Menurut Kotler dan Armstrong pemasaran adalah analisis perencanaan, implementasi, dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan manajemen adalah proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan.

Jadi dapat diartikan bahwa manajemen pemasaran adalah sebagai analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajemen pemasaran dapat juga diartikan sebagai seni dan ilmu memilih target pasar dan membangun hubungan yang menguntungkan dengan target pasar tersebut.

Pemasaran memegang peranan kunci dalam perencanaan strategis perusahaan dengan menyediakan filosofi konsep pemasaran dan masukan

mengenai peluang pasar yang menarik. Sofyan Assauri [2008:5] mengemukakan bahwa "Pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran."

2.4 Penelitian Terdahulu

Dari sebuah penelitian tentang manajemen strategi oleh Abadi Ginting [2006], proses perumusan perencanaan strategis yang dilakukan pada Perusahaan X dengan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor sebagai masukan bagi perusahaan untuk dapat menghadapi perubahan dan persaingan. Faktor eksternal dan internal dievaluasi kemudian dianalisa dan perencanaan strategisnya disusun dengan menggunakan *Matrix* Evaluasi Faktor EFE, IFE, IE, SWOT, dan QSPM. Hasil akhir dari penelitian tersebut adalah alternatif strategi yang harus diutamakan perusahaan adalah penetrasi pasar untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dengan mengembangkan kegiatan pemasaran.

Menurut Tri Kurniawati [2009] dalam penelitiannya bertema Analisis dan Pilihan Strategi Membangun Eksistensi Perusahaan di Masa Krisis, perumusan strategi dilakukan dengan model Fred. R. David yang membagi proses analisis dan pemilihan strategi menjadi 3 (tiga) tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokan (*matching stage*), tahap keputusan (*decision stage*). Adapun tahap ke-2 dapat dilakukan dengan beberapa alternatif diantaranya SWOT, SPACE, dan GS Matirx. Sedangkan pada tahap ke-3 dilakukan dengan QSP Matrix.

Dalam penelitian Fajar S. Handayani [2009] yang berjudul Manajemen Strategi Konsultan Golongan Kecil Dalam Menghadapi Era Kebebasan Berinvestasi, perumusan strategi dilakukan dengan menggunakan *Rational Decision Model* yang menghasilkan strategi market development dengan jalan mempertahankan kepercayaan pelanggan dengan menerapkan standarisasi program dan prosedur kerja, dan meningkatkan sistem informasi dan komputerisasi dengan memanfaatkan kerjasama dengan pemerintah.

Dan dalam penelitian yang dilakukan oleh Gezang Putri Agung [2014] yang berjudul Formulasi Strategi untuk Pengembangan Pasar Industri Seluler di Pekanbaru (Studi Kasus Perusahaan XXX), formulasi strategi ini dengan metode

analisis data internal dan eksternal dan kemudian dianalisa SWOT, SPACE, dan GS Matrix dan kemudian diolah dengan QSP Matrix, dan hasil strategi ini diharapkan akan menambah pelanggan serta dapat menambah pendapatan perusahaan sebagai hasil pengembangan pasar di area Pekanbaru.

2.5 Posisi Penelitian

Penelitian ini adalah merumuskan formulasi strategi marketing yang tepat untuk mengembangkan pangsa pasar di daerah Jawa Timur, dimana area ini adalah area kompetitor dan posisi objek penelitian kurang mampu bersaing dengan kompetitor utama di daerah Jawa Timur tersebut. Pada penelitian terdahulu umumnya adalah merumuskan strategi dalam sebuah perusahaan dengan metode EFE, IFE, IE, SWOT, IE, QSPM untuk eksistensi dari perusahaan - perusahaan tersebut, sama halnya dengan penelitian ini akan tetapi dari penelitian-penelitian tersebut objek dan kondisi dari penelitian berbeda antara penelitian satu dengan penelitian lainnya. Seperti hanya penelitian yang dilakukan oleh Abadi Ginting [2006] dimana kondisi dalam penelitian tersebut bersifat *defensive*, penelitian dari Tri Kurniawati [2009] dimana kondisi dalam penelitian adalah membangun eksistensi perusahaan dalam kondisi krisis, serta penelitian dari Gezang Putri Agung [2014] dalam kondisi pengembangan pasar secara *offensive*. Penelitian ini juga tidak menggunakan metode perumusan strategi yang telah dilakukan oleh Fajar S. Handayani [2009] dengan menggunakan *Rational Decision Model*.

Penelitian ini pada dasarnya menggunakan pendekatan deskripsi kualitatif, dimana penelitian deskriptif berusaha memberikan dengan sistematis dan cermat fakta-fakta aktual dan sifat populasi tertentu.

Penelitian kualitatif (Bungin, 2007:6) dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan naratif pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Peneliti kualitatif sebagai human instrument, berfungsi untuk menetapkan fokus peneliti, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan

data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Menurut Nasution (Sugiyono, 2009:223) menyatakan bahwa “Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya adalah, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian tersebut. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri yang menjadi alat satu-satunya yang dapat mencapainya.

Formulasi strategi marketing pada penelitian ini adalah untuk mengembangkan pasar industri semen perusahaan “A” di daerah Jawa Timur dimulai dari tahapan pengumpulan data internal dan eksternal perusahaan, dari data – data tersebut diformulasi - strategikan melalui tahapan input dengan metode IFE, EFE, CP Matrix, dan tahapan pencocokan dengan metode SWOT, SPACE Matrix, GS Matrix, selanjutnya tahapan keputusan dengan menggunakan metode QSPM Matrix dalam menentukan strategi prioritas yang nantinya akan diimplementasikan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

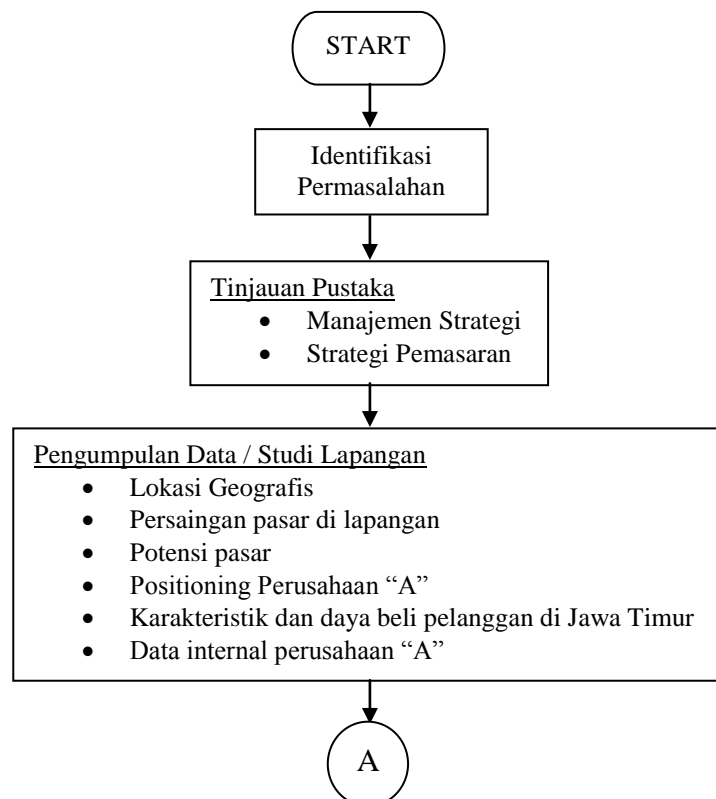
3.1 Metode Penelitian

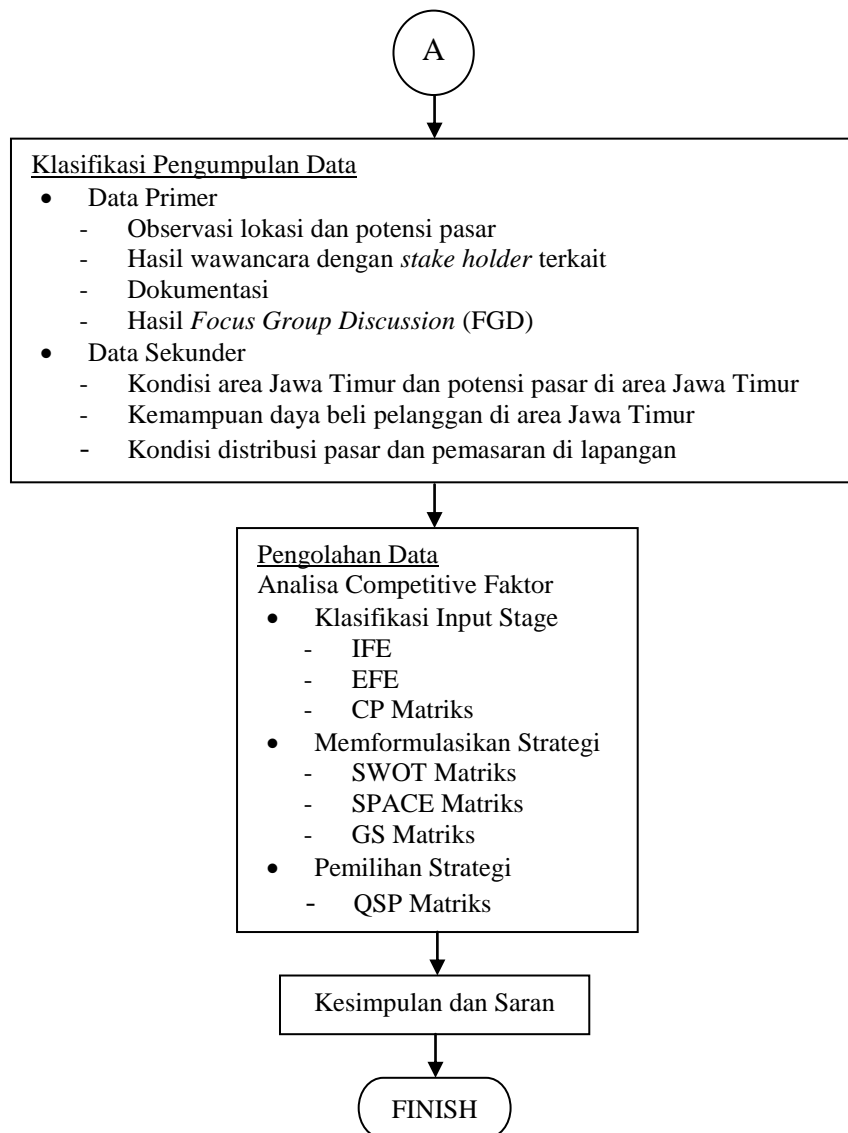
Berdasarkan tujuan penelitian yang diuraikan diatas, maka desain penelitian yang digunakan oleh peneliti merupakan pendekatan deskriptif kualitatif. Dimana selanjutnya penelitian ini berusaha untuk menggambarkan situasi dan karakteristik yang sebenarnya menyangkut objek penelitian serta dianalisis secara kualitatif untuk mendapatkan strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Perusahaan “A”.

3.2 Proses Penelitian

Dalam proses penelitian ini akan dijelaskan semua langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini dan dituangkan dalam bentuk diagram sehingga akan mudah dipahami pola berpikir dalam mengerjakan penelitian ini.

Adapun kerangka penelitian secara keseluruhan dalam penelitian ini sebagai berikut:





Gambar 3.1 Kerangka Penelitian (Peneliti)

Secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada tahap awal dilakukan identifikasi permasalahan dari kondisi yang ada di lapangan dan kemudian dilakukan perumusan masalah untuk mendapatkan tujuan dari penelitian.
2. Kemudian dilanjutkan dengan studi literatur untuk mendapatkan data empiris. Berdasarkan data empiris tersebut disusun apa saja yang akan dibahas dalam wawancara dengan *stakeholder* terkait untuk dianalisis lebih lanjut.

3. Pengumpulan data dilakukan dengan survey kondisi pasar, wawancara dengan *stakeholder* yang relevan dengan pembahasan penelitian ini, serta diskusi dalam kelompok terbatas (*close user group discussion*) untuk saling melakukan *brainstorming*.
4. Dari hasil pengumpulan data tersebut, dilanjutkan dengan pengolahan data yang bertujuan untuk menentukan strategi yang akan diambil.
5. Pengolahan data dilakukan dengan melakukan analisa terhadap faktor persaingan yang ada di area Jawa Timur, analisa internal, dan faktor eksternal yang ketiganya menjadi *input stage* dalam penentuan strategi. *Input stage* ini kemudian diformulasikan untuk penentuan strategi dengan tahapan *matching stage* dengan menggunakan analisa SWOT, SPACE, dan GS Matrix sehingga menghasilkan data yang kemudian diolah dengan QSP Matrix untuk menjadi pilihan strategi yang akan diambil oleh Perusahaan “A” tersebut.
6. Setelah tahapan pemilihan strategi dilakukan dilanjutkan dengan tahapan pengambilan kesimpulan dan saran.

3.3 Sampel dan Pengumpulan Data

3.3.1 Sampel Data

Peneliti menggunakan *judgement sampling* dimana pemilihan sampel berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang maksimal.

3.3.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan mempelajari demografi dan ekonomi area Jawa Timur, perilaku pelanggan area Jawa Timur, kondisi pasar, wawancara dengan *stakeholder* terkait yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian ini serta diskusi dalam kelompok terbatas.

Sumber data dalam penelitian ini merupakan subjek data tersebut diperoleh. Peneliti menggunakan metode observasi dan wawancara dalam pengumpulan data, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan dari peneliti, baik berupa pertanyaan tertulis maupun pertanyaan secara lisan.

Terdapat 2 (dua) jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan *focus group Discussion* atau *close user group discussion*.
 - a. Observasi
Observasi dilakukan dengan cara mengamati berbagai kegiatan penjualan produk Perusahaan “A” terkait dengan kondisi lingkungan yang ada, baik di dalam maupun di luar Perusahaan “A”. Observasi ini dilakukan untuk mengetahui keberadaan lokasi saluran distribusi, persaingan iklan di lapangan, potensi pasar perekonomian, karakteristik dan daya beli pelanggan di daerah Jawa Timur.
 - b. Wawancara
Wawancara dilakukan secara intensif terkait dengan penjualan, baik dari segi persaingan harga di lapangan, saluran distribusi, ketersediaan barang, *positioning* produk di mata pelanggan serta hambatan yang ditemui dalam melakukan kegiatan tersebut.
 - c. Studi Dokumentasi
Studi dokumentasi termasuk melakukan studi berbagai literatur tentang manajemen strategi dan mempelajari data internal perusahaan.
 - d. Focus Group Discussion atau Close User Group Discussion
Merupakan diskusi dengan kelompok terbatas yang melibatkan beberapa perwakilan internal Perusahaan “A” dengan kompetensi sesuai dengan bidang masing-masing, mulai dari bagian penjualan, pemasaran, distribusi, pelayanan, bisnis analis, teknikal, strategi, dan produk. Diskusi ini dilakukan untuk mendapatkan beberapa penilaian dari hasil survey dan wawancara yang telah dilakukan.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari literatur lain yang terkait dengan penelitian ini. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, yaitu diolah dan disajikan oleh pihak lain.

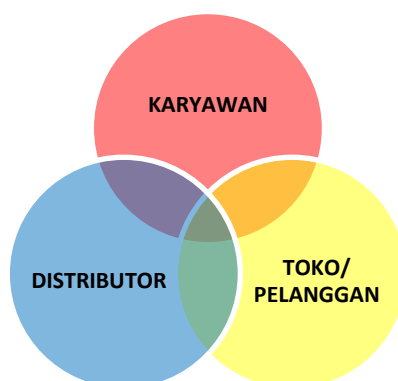
3.3.3 Validasi Data

Creswell et.al (2000:126) menawarkan 9 prosedur untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas (kredibilitas) penelitian kualitatif yaitu *Triangulation*, *Disconfirming Evidence*, *Research Reflexivity*, *Member Checking*, *Prolonged Engagement in the Field*, *Collaboration*, *The Audit Trail*, *Thick and Rich Description*, dan *Peer Debriefing*. Dalam penelitian ini dilakukan beberapa prosedur sesuai kondisi di lapangan dan fokus penelitian antara lain adalah:

1. *Triangulation*, yaitu menggunakan berbagai pendekatan antara lain dengan melakukan *interview* (wawancara), observasi, dan analisis dokumen. Teknik data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dari sumber data yang sudah ada (Sugiyono, 2009:241).
2. *Member Checking*, yaitu kembali ke *research setting* untuk memverifikasi kredibilitas informasi. Langkah yang dilakukan adalah:
 - a. Setiap temuan didiskusikan dan dicek validitasnya dengan orang dalam organisasi yang mengetahui fenomena yang diteliti. Orang dalam organisasi dalam hal ini manajemen Perusahaan “A” yang menjadi anggota dalam *Focus Group Discussion*.
 - b. Melakukan penelurusan data/temuan tersebut sehingga diperoleh pembuktian dan dapat diinterpretasikan yang sama baik oleh peneliti maupun orang lain.

Uji validitas data dengan teknik triangulasi yaitu pemeriksaan data dengan sesuatu diluar data sebagai pembanding data tersebut dengan membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan keadaan seseorang dengan berbagai pandangan serta membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan (Lexy J.Moleong, 2007:246).

Uji validitas pertanyaan dilakukan pada distributor, toko/pelanggan dan karyawan. Hal ini dilakukan agar informasi yang didapatkan valid untuk memperkuat argumentasi yang ada.



Gambar 3.2 Hubungan Triangulasi Pada Uji Validitas Pertanyaan (Olahan Data Peneliti).

Adapun contoh pembuatan pertanyaan wawancara sebagai panduan dalam pengumpulan data terdapat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Contoh Pertanyaan

No.	Jenis Pertanyaan	Kategori	Sumber Data
1	Bagaimana posisi perusahaan di pasar?	Uji validitas pertanyaan untuk distributor	Data Primer - Wawancara
2	Bagaimana Persaingan yang terjadi di Area Jawa Timur	Uji validitas pertanyaan untuk distributor	Data Primer - Wawancara
3	Apa alasan menjual atau tidak menjual produk Perusahaan "A"	Uji validitas pertanyaan untuk Toko	Data Sekunder – Data internal dari hasil wawancara
4	Apa alasan menjual atau tidak menjual produk pesaing	Uji validitas pertanyaan untuk Toko	Data Sekunder – Data internal dari hasil wawancara
5	Apa alasan menggunakan atau tidak menggunakan produk Perusahaan "A"	Uji validitas pertanyaan untuk Pelanggan	Data Sekunder – Data internal dari hasil wawancara
6	Apa alasan menggunakan atau tidak menggunakan produk pesaing	Uji validitas pertanyaan untuk Pelanggan	Data Sekunder – Data internal dari hasil wawancara
7	Apa kekuatan Perusahaan "A" secara umum dan khususnya di area Jawa Timur	Uji validitas pertanyaan untuk karyawan	Data Primer - Wawancara
8	Apa kelemahan Perusahaan "A" secara umum dan khususnya di area Jawa Timur	Uji validitas pertanyaan untuk karyawan	Data Primer - Wawancara
9	Strategi bersaing untuk meningkatkan jumlah pelanggan	Uji validitas pertanyaan untuk karyawan	Data Primer - Wawancara

Sumber: Peneliti

3.4 Responden

Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan data primer dilakukan pengumpulan data dari distributor di area Jawa Timur, dan beberapa karyawan Perusahaan “A” di lingkup bagian penjualan, pemasaran, distribusi, strategi, pelayanan, dan lain-lain. Serta data sekunder dari data internal perusahaan “A” yang sebelumnya telah melakukan survey wawancara dengan responden yang terdiri dari pemilik toko bangunan, pelanggan di area Jawa Timur. Alasan pemilihan responden tersebut adalah agar dapat memperoleh pandangan dari kondisi yang terjadi di lapangan, dan diharapkan hasil penelitian dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

Total responden dalam penelitian ini untuk responden dari distributor dibagi berdasarkan teritorial zona daerah di Jawa Timur yaitu sebanyak 12 zona yang diwakili oleh manajer perwakilan zona daerah yang mewakili pelaku pasar di lapangan.

Tabel 3.2 Daftar Responden Sebagai Masukan Potensi Perusahaan “A” Serta Kondisi Pasar di Jawa Timur

No.	Kelompok	Keterangan
1	Karyawan Perusahaan “A”	<i>Sales Area Manager</i> bagian Jawa yang mana membawahi seluruh area jawa dan juga <i>deputy area manager</i> khusus wilayah jawa bagian timur
2	Distributor	<i>Supervisor manager</i> zona teritorial: 1. Surabaya 2. Banyuwangi 3. Bojonegoro 4. Jember 5. Kediri 6. Lamongan 7. Madiun & Ponorogo 8. Madura 9. Malang 10. Mojokerto 11. Pasuruan 12. Probolinggo
3	Toko bangunan / Pelanggan	Data Sekunder Hasil survey dari marketing research Perusahaan “A” penelitian kondisi persaingan pasar di daerah Jawa Timur

Sumber: Peneliti

Tabel 3.3 Daftar Ahli yang Terlibat Untuk Memberikan Bobot dan *Rating* dalam *Focus Group Discussion*

No.	Kelompok	Keterangan
1	Manajemen Perusahaan "A"	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Commercial Director</i> b. <i>Sales and Marketing Manager</i> c. <i>Finance Manager</i> d. <i>Section Head of East Java Area</i> e. <i>Dept. Head of Delivery and Logistic</i> f. <i>Dept. Head of Marketing Research</i> g. <i>Dept. Head of Quality Assurance</i> h. <i>Dept. Head of Internal Management Information System</i>

Sumber: Peneliti

3.5 Identifikasi dan Klarifikasi Variabel

Dalam Penelitian ini variabel yang digunakan adalah seperti dalam tabel berikut:

Tabel 3.4 Daftar Klarifikasi Variabel

No.	Klasifikasi	Variabel
1	Lingkungan Internal	<ul style="list-style-type: none"> Produk Perusahaan "A" Promosi Perusahaan "A" Harga Perusahaan "A" Pemasaran Perusahaan "A" Saluran Distribusi Perusahaan "A" Sumber Daya Manusia Perusahaan "A" Proses Teknis dan Operasional Perusahaan "A" Performansi Keuangan Perusahaan "A" Pendanaan Perusahaan "A" Pelayanan Pelanggan Perusahaan "A" Teknologi Perusahaan "A"

No.	Klasifikasi	Variabel
2	Lingkungan Eksternal	Prospek Ekonomi Jawa Timur Produk Pesaing Demografi Jawa Timur Teknologi Pelanggan Pesaing Perusahaan “A” Kebutuhan Pelanggan di Jawa Timur Politik dan Hukum di Jawa Timur

Sumber: Peneliti

3.5.1 Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam Perusahaan “A” yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Lingkungan internal dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Produk, yaitu suatu bentuk penawaran barang atau produk material semen yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dari sisi kualitas barang, dan keterampilan pelayanan. Produk dalam penelitian ini adalah semua bentuk produk material semen yang ada di Perusahaan “A”.
- b. Promosi, yaitu kegiatan manajemen dalam melakukan pemasaran.
- c. Harga, yaitu besaran harga produk yang ditawarkan ke pelanggan.
- d. Pemasaran, yaitu rangkaian kegiatan manajemen Perusahaan “A” dalam upaya meningkatkan jumlah pelanggan.
- e. Saluran Distribusi, yaitu bagian dari manajemen untuk memberikan layanan kepada masyarakat.
- f. Sumber Daya Manusia, yaitu komponen internal untuk mendukung keberhasilan strategi organisasi maupun penjualan.
- g. Proses, yaitu serangkaian kegiatan teknis proses pengembangan Operasional.
- h. Performansi Keuangan, yaitu kondisi performansi perusahaan yang menandakan kondisi kesehatan perusahaan.

- i. Pendanaan, yaitu kekuatan investasi perusahaan untuk dapat mengembangkan perusahaan.
- j. Pelayanan Pelanggan, yaitu kualitas total jasa yang dipersepsikan oleh pelanggan.
- k. Teknologi, yaitu perkembangan kemajuan teknologi yang mendukung produk.

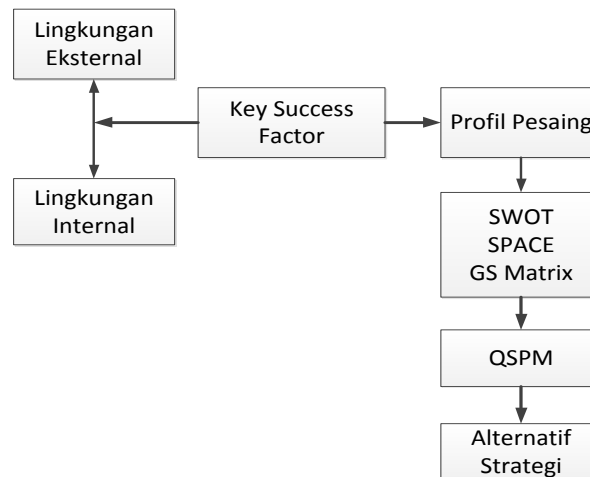
3.5.2 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar Perusahaan “A” yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan atau persaingan. Lingkungan eksternal dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Prospek Ekonomi, yaitu kondisi ekonomi yang menggambarkan daya beli masyarakat dan kondisi pangsa pasar di daerah Jawa Timur.
- b. Produk, yaitu suatu bentuk penawaran barang atau produk material semen yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dari sisi kualitas barang, dan keterampilan pelayanan.
- c. Demografi, yaitu kondisi perkembangan penduduk yang terkait dengan penyaluran produk.
- d. Teknologi, yaitu perkembangan kemajuan teknologi yang mendukung produk.
- e. Pesaing, yaitu pihak yang bergerak dalam satu industri dimana terjadi persaingan atas dasar harga, variasi voucher, inovasi, dan tindakan lain untuk mencapai pembedaan produk.
- f. Kebutuhan Pelanggan, yaitu kebutuhan dari pelanggan akan suatu produk.
- g. Politik dan Hukum, yaitu gambaran kestabilan kondisi politik dan hukum yang mendukung perkembangan perusahaan.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.3 Metode Analisis Data (Peneliti).

3.7 Pengolahan Data

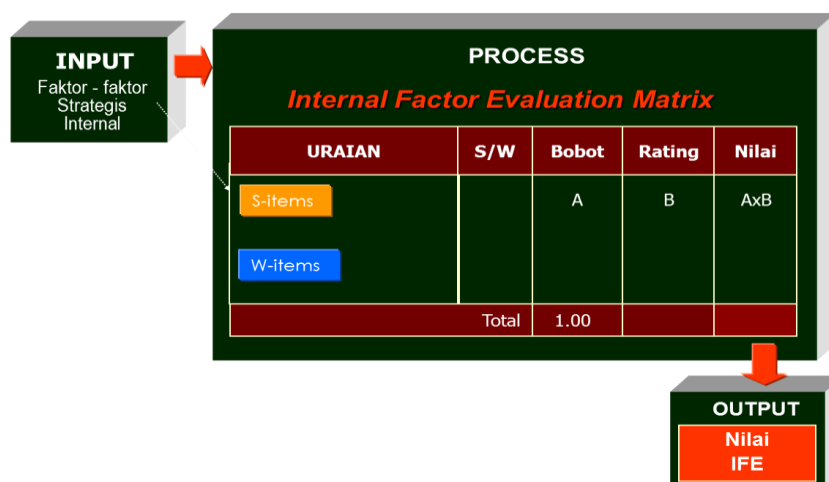
Dari hasil data yang diperoleh baik dari data primer maupun sekunder, pengolahan data dilakukan dengan cara menganalisa faktor persaingan yang ada di area Jawa Timur, faktor internal dan eksternal. Ketiganya menjadi *input stage* dalam penentuan strategi. *Input stage* ini kemudian diformulasikan untuk penentuan strategi dengan tahapan *matching stage* dengan menggunakan analisa SWOT, SPACE, dan GS Matrix sehingga menghasilkan data yang kemudian diolah dengan QSP Matrix untuk menjadi pilihan strategi yang akan diambil oleh Perusahaan “A” tersebut.

3.7.1 Tahapan Input (*Input Stage*)

Data/informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal, dan profil kompetitif di area Jawa Timur menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan (*matching stage*) dan tahap keputusan. Data input ini digunakan untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi.

3.7.1.1 Penyusunan IFE Matrix

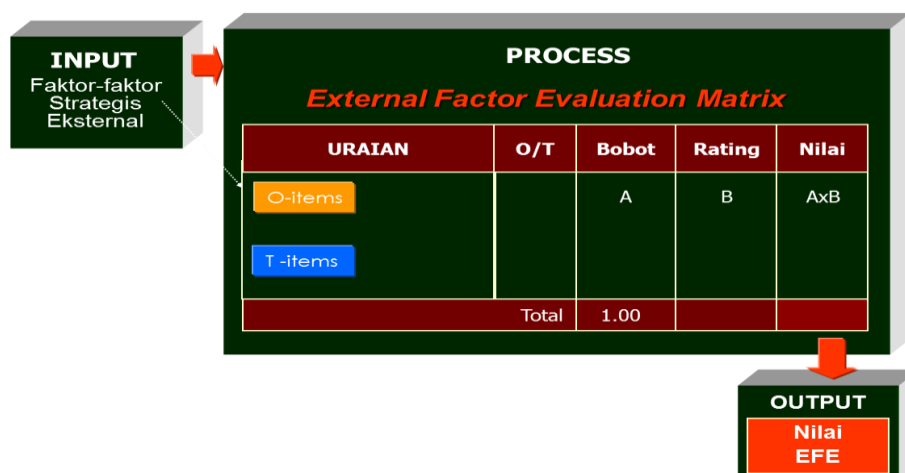
Matriks IFE merupakan analisis lingkungan internal dimana variabel yang digunakan adalah variabel internal yang terdiri kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam pembuatan Matriks IFE disusun beberapa faktor kekuatan dan kelemahan yang dinilai berpengaruh terhadap perusahaan dan industri. Faktor kekuatan dan kelemahan diberi bobot nilai 1.00 (sangat penting) sampai dengan 0.00 (tidak penting), diklasifikasikan berdasarkan kemungkinan faktor-faktor tersebut apakah dapat memberikan dampak terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Bobot bersifat *industri-based*, dan semua bobot tersebut jumlahnya = 1.00. Kemudian ditentukan rating 4 (sangat baik) sampai dengan rating 1 (sangat kurang), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi daya saing perusahaan. Faktor-faktor keunggulan diberi nilai rating 4 dan 3, sedang faktor-faktor kelemahan diberi rating 2 dan 1. Rating bersifat *company-based*. Setelah itu dilanjutkan dengan mengalikan bobot masing-masing faktor dengan rating yang telah ditentukan, sehingga diperoleh skor dan kemudian dilakukan penjumlahan skor dari seluruh faktor, sehingga diperoleh nilai total yang menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.



Gambar 3.4 IFE Matrix (Modul Ajar MMT ITS).

3.7.1.2 Penyusunan EFE Matrix

Matriks EFE merupakan analisis lingkungan internal dimana variabel yang digunakan adalah variabel eksternal yang terdiri peluang dan ancaman bagi perusahaan. Dalam pembuatan Matriks EFE disusun beberapa faktor peluang dan ancaman yang dinilai berpengaruh terhadap perusahaan dan industri. Faktor peluang dan tantangan diberi bobot nilai 1.00 (sangat penting) sampai dengan 0.00 (tidak penting), diklasifikasikan berdasarkan kemungkinan faktor-faktor tersebut apakah dapat memberikan dampak terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Bobot bersifat *industri-based*, dan semua bobot tersebut jumlahnya = 1.00. Kemudian ditentukan rating 1 sampai dengan 4 kepada masing-masing faktor eksternal, untuk memberi indikasi sejauh mana efektivitas strategi perusahaan saat ini terhadap faktor-faktor tersebut. Respon yang semakin besar diberi rating 4 dan respon yang sangat kecil diberi rating 1. Rating bersifat *company-based*. Setelah itu dilanjutkan dengan mengalikan bobot masing-masing faktor dengan rating yang telah ditentukan, sehingga diperoleh skor dan kemudian dilakukan penjumlahan skor dari seluruh faktor, sehingga diperoleh nilai total yang menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.



Gambar 3.5 EFE Matrix (Modul Ajar MMT ITS).

3.7.1.3 Penyusunan Matriks Profil Kompetitif (CP Matrix)

Matriks profil kompetitif digunakan untuk mengetahui kemampuan dan posisi/daya saing perusahaan dalam suatu bisnis. Kemampuan tersebut dapat berupa informasi tentang apa yang dibutuhkan pelanggan, keadaan jaringan pemasaran, komposisi *sales representative*, keadaan jaringan, promosi, dan hal-hal yang akan dilakukan oleh para pesaing serta peluang-peluang yang mungkin ada. Matriks profil kompetitif terdiri dari komponen-komponen berikut ini:

a. Faktor Penentu Keberhasilan (*Critical Success Factor*)

Faktor penentu keberhasilan atau *Critical Success Factor* merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi/perusahaan. Faktor-faktor tersebut digambarkan secara luas tanpa memasukkan data yang spesifik dan faktual. Faktor-faktor tersebut diambil setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai kondisi eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Ini dilakukan karena dalam lingkungan internal dan eksternal terdapat banyak faktor yang secara nyata memberikan dampak baik dan buruk bagi perusahaan.

b. *Critical Success Factors*

Critical Success Factors yang memiliki peringkat lebih tinggi dibanding pesaingnya menunjukkan bahwa strategi perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan tersebut telah berhasil dengan baik atau merupakan kekuatan perusahaan. Sedangkan peringkat yang lebih rendah berarti strategi perusahaan dalam mendukung faktor-faktor tersebut masih kurang atau menjadi kelemahan bagi perusahaan.

c. *Rating*/Peringkat

Rating atau peringkat menunjukkan tanggapan perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. *Rating* tertinggi menunjukkan bahwa perusahaan dengan baik mampu menanggapi faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama

perusahaan. Kisaran peringkat diberikan antara 1.0 – 4.0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Ada beberapa hal penting yang terkait dengan pemberian *rating* di CPM (*Competitive Profile Matrix*), yaitu:

1. *Rating* ditetapkan ke setiap *critical success factor*.
2. Nilai 1 diberikan apabila respon perusahaan yang kurang terhadap *critical success factor*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan utama perusahaan.
3. Nilai 2 diberikan apabila respon perusahaan rata-rata terhadap *critical success factor*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan minor perusahaan.
4. Nilai 3 diberikan apabila respon perusahaan diatas rata-rata terhadap *critical success factor*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan minor perusahaan.
5. Nilai 4 diberikan apabila respon perusahaan yang *superior* terhadap *critical success factor*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan utama perusahaan.

Weighted (bobot), bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan perusahaan dalam industri. Bobot ditentukan 0.0 yang berarti tidak penting dan 1.0 yang berarti penting. Jumlah dari semua bobot dari faktor-faktor yang dianalisis harus sama dengan 1.0.

3.7.2 Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan (*matching stage*) dari kerangka perumusan strategi terdiri atas beberapa teknik yang dapat digunakan dengan urutan manapun. Dalam penelitian ini digunakan teknik Matriks SWOT, Matriks SPACE, dan Matriks Strategi Besar (GS matriks). Teknik ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan (*matching*) faktor-faktor keberhasilan baik dari faktor eksternal dan internal merupakan kunci untuk menciptakan strategi alternatif yang dapat diimplementasikan di lapangan.

3.7.2.1 SWOT Matrix

Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis matriks SWOT. Keunggulan model ini adalah mudah memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal. Empat strategi utama yang disarankan yaitu:

- a. Strategi SO (kekuatan-peluang), merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal yang dimiliki Perusahaan “A” untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada.
- b. Strategi WO (kelemahan-peluang), merupakan strategi dengan upaya untuk mengatasi kelemahan-kelemahan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada.
- c. Strategi ST (kekuatan-ancaman), merupakan strategi yang menggunakan kekuatan-kekuatan internal perusahaan untuk meniadakan atau mengurangi pengaruh ancaman eksternal yang ada.
- d. Strategi WT (kelemahan-ancaman), merupakan strategi bertahan yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal perusahaan dan meniadakan atau mengurangi pengaruh ancaman eksternal yang ada.

Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks IFE dan EFE.

3.7.2.2 SPACE Matrix (*Strategic Position and Action Evaluation Matrix*)

Matriks SPACE merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu.

Analisa matriks SPACE digunakan untuk menentukan strategi bagi perusahaan yang sesuai berdasarkan dimensi internal dan eksternal. Untuk melakukan analisa SPACE terdapat 4 (empat) input variabel/dimensi yang digunakan, yaitu:

- a. Kekuatan Finansial (FP), mencakup ukuran-ukuran yang menunjukkan kekuatan finansial yang dimiliki perusahaan, seperti profitabilitas, likuiditas, aliran uang kas, modal kerja, dan *leverage*.
- b. Kekuatan Industri (IP), mencakup ukuran-ukuran yang menunjukkan kekuatan industri/bisnis perusahaan, seperti potensial pertumbuhan, penetrasi *market*.
- c. Kekuatan Bersaing (CP), mencakup ukuran-ukuran yang menggambarkan kekuatan bersaing yang dimiliki perusahaan, seperti harga yang lebih rendah dari pesaing, pelayanan pelanggan, variasi produk yang beragam dibandingkan pesaing.
- d. Kestabilan Lingkungan (SP), mencakup ukuran-ukuran yang mencerminkan kestabilan lingkungan perusahaan, meliputi perubahan teknologi, persaingan harga dan perubahan teknologi.

Kekuatan finansial (FP) dan kekuatan bersaing (CP) merupakan dua faktor yang menentukan dalam posisi strategi perusahaan, sedangkan kekuatan industri dan kestabilan lingkungan menunjukkan karakteristik posisi strategi industri secara menyeluruh.

Setelah variabel diidentifikasi, kemudian diberi *rating* sebagai berikut:

- a. Variabel FP dan IP diberi nilai dengan kisaran +1 (terjelek) hingga +7 (terbaik).
- b. Variabel SP dan CP diberi nilai dengan kisaran nilai antara -1 (terbaik) hingga -7 (terjelek).

Tahap selanjutnya kemudian menghitung rata-rata nilai FP, CP, SP, dan IP, dengan menjumlahkan nilai dari variabel-variabel dalam satu dimensi dan membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi tersebut.

Setelah mendapatkan total masing-masing nilai rata-rata dari FP, IP, SP, dan CP, memasukkan angka-angka tersebut ke dalam matriks SPACE dengan ketentuan:

$$\text{Sumbu X} = \text{nilai rata-rata FP} + \text{SP}$$

$$\text{Sumbu Y} = \text{nilai rata-rata CP} + \text{IP}$$

3.7.2.3 Grand Strategy Matrix

Strategi disusun berdasarkan dua dimensi, yaitu; posisi dalam kompetisi dan pertumbuhan pasar, dengan menghasilkan 4 (empat) kuadran pilihan strategi yang dapat diterapkan oleh Perusahaan “A”.

3.7.3 Tahapan Keputusan (*Decision Stage*)

Tahap keputusan dalam penelitian ini menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis dari input di tahap ke-1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap ke-2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan oleh Perusahaan “A” di antara strategi-strategi alternatif. Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal.

Tabel 3.5 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Faktor Strategis Eksternal & Internal	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang (O)									
Tantangan (T)									
Keunggulan (S)									
Kelemahan (W)									
TOTAL	1.00								

Sumber: Modul Ajar MMT ITS

Tahap untuk penyusunan QSPM adalah sebagai berikut:

- Variabel faktor eksternal dan internal yang telah teridentifikasi diletakkan dalam kolom faktor strategis dan diberi bobot sesuai dengan yang telah diberikan dalam matriks EFE dan IFE sebelumnya.
- Alternatif strategi yang telah dianalisa pada tahap sebelumnya dimasukkan dalam matriks dan melakukan pemberian nilai. Nilai menggunakan kode AS (*Attractive Score*) dengan ketentuan nilai daya tarik relatif dari tiap pilihan strategi sebagai berikut:
 - Attractive Score (AS)* = 1 berarti tidak menarik
 - Attractive Score (AS)* = 2 berarti sedikit menarik

- *Attractive Score (AS)* = 3 berarti cukup menarik
 - *Attractive Score (AS)* = 4 berarti sangat menarik
- c. Menghitung nilai Total AS (TAS) dengan mengalikan nilai bobot dengan nilai AS dan kemudian dijumlahkan dari setiap strategi dalam kolom QSPM. Nilai TAS yang lebih tinggi menunjukkan strategi semakin menarik.

Besar bobot dan nilai dari *Attractive Score (AS)* yang digunakan untuk melakukan analisis faktor internal dan eksternal pada matriks QSPM didapat dari hasil *Focus Group Discussion* dengan manajemen Perusahaan “A” dengan mempertimbangkan seberapa berpengaruhnya faktor-faktor tersebut terhadap pilihan strategi yang akan digunakan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 4

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian (Perusahaan “A”)

Perusahaan “A” didirikan pada 16 Januari 1985 berdasarkan akta pendirian dari Notaris Ridwan Suselo, S.H. No. 227, yang disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. C2-2876HT.01.01.Th.85 tanggal 17 Mei 1985 dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 57, Tambahan No. 946 tanggal 16 Juli 1985., dalam tahun 1973 mulai membangun tanur putar pertama dengan kapasitas terpasang sebesar 500.000 ton semen abu-abu. Pembangunan tanur pertama ini selesai pada tahun 1975 dan diresmikan pada tanggal 4 Agustus 1975, tanggal ini kemudian ditetapkan sebagai hari jadi perseroan. Pada 18 April 2001 perusahaan “A” ini diakusisi oleh perusahaan semen dari Jerman (*Heidelberg cement Group*) sampai sekarang. Perusahaan ini mempunyai 12 pabrik yang tersebar di seluruh Indonesia, yang terdiri dari 9 pabrik di kawasan bogor, 2 pabrik di daerah palimanan, dan 1 pabrik di Tarjun Kalimantan Selatan. Perusahaan “A” merupakan penyedia produk kebutuhan pembangunan di dalam dan luar negeri terkemuka di Indonesia, yang pada awalnya adalah bisnis agregat dan merupakan pemain terkemuka di bidang semen, beton siap-pakai (RMC), dan kegiatan hilir lainnya, menjadikannya salah satu produsen bahan bangunan.

4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan “A”

Adapun visi dan misi Perusahaan “A” dalam menjalankan usahanya adalah sebagai berikut:

a. Visi

Pemain terkemuka dalam bisnis semen dan beton siap pakai, pemimpin pasar di Jawa, pemain kunci di luar Jawa, memasuk agregat dan pasir untuk bisnis beton siap pakai secara mandiri.

b. Misi

Kami berkecimpung dalam bisnis penyediaan semen dan bahan bangunan berkualitas dengan harga kompetitif dan tetap memerhatikan pembangunan berkelanjutan.

4.1.2 Produk Perusahaan “A”

Perusahaan “A” Selain menghasilkan semen, Perusahaan ini juga memiliki beberapa produk lainnya, yaitu berupa beton siap-pakai dan barang tambang. Berikut ini adalah jenis produk yang dimiliki Perusahaan “A”:

1. **Semen PCC**

- PCC dibuat untuk penggunaan umum seperti rumah, bangunan tinggi, jembatan, jalan beton, beton *pre-cast* dan beton *pre-stress*. PCC mempunyai kekuatan yang sama dengan Portland Cement Tipe I.

2. **Semen OPC**

- OPC juga dikenal sebagai semen abu-abu, terdiri dari lima tipe semen standar. Perusahaan “A” memproduksi OPC Tipe I, II dan V. OPC Tipe I merupakan semen kualitas tinggi yang sesuai untuk berbagai penggunaan, seperti konstruksi rumah, gedung tinggi, jembatan, dan jalan. OPC Tipe II dan V memberikan perlindungan tambahan terhadap kandungan sulfat di air dan tanah, hingga saat ini OPC yang diproduksi perusahaan “A” mengalami pengembangan yang cukup pesat dimana turunan semen OPC dibuat sesuai dengan kebutuhan yang berbeda di tiap industri yang berhubungan dengan semen.

3. **Semen OWC**

- OWC adalah tipe semen khusus untuk pengeboran minyak dan gas baik di darat maupun lepas pantai. OWC dicampur menjadi suatu adukan semen dan dimasukkan antara pipa bor dan cetakan sumur bor di mana semen tersebut dapat mengeras dan kemudian mengikat pipa pada cetakannya.

4. Semen Putih

- Semen putih (WHC) digunakan untuk dekorasi eksterior dan interior gedung. Sebagai satu-satunya produsen semen putih di Indonesia, saat ini Indocement dapat mencukupi kebutuhan semen putih pasar domestik.

5. TR30

- Acian Putih TR30 sangat sesuai untuk pekerjaan acian dan nat. Komposisi Acian Putih TR30 antara lain kapur (Kalsium Karbonat) dan bahan aditif khusus lainnya. Keuntungan menggunakan Acian Putih TR30 antara lain, permukaan acian lebih halus, mengurangi retak dan terkelupasnya permukaan, karena mempunyai sifat plastis dengan daya rekat tinggi, cepat dan mudah dalam pengerjaan, hemat karena acian lebih tipis, serta dapat digunakan pada permukaan beton dengan menambahkan lem putih.

6. RMC (*Ready Mix Concrete*)

- Beton Siap-Pakai diproduksi dengan mencampur OPC dengan bahan campuran yang tepat (pasir dan batu) serta air dan kemudian dikirimkan ke tempat pelanggan menggunakan truk semen untuk dicurahkan. Sebagai nilai tambah produk, Beton Siap-Pakai mendatangkan keuntungan yang lebih tinggi dari produk semen lainnya. Mayoritas yang signifikan dari Beton Siap-Pakai perusahaan “A” adalah dijual di daerah Jakarta di mana industri pembangunannya sangat baik.

7. Agregat

- Tambang agregat (batu andesit) di Rumpin dan Purwakarta, Jawa Barat dengan total cadangan 130 juta ton andesit, melalui anak perusahaan “A” akan memperkuat posisi perusahaan “A” sebagai pemasok bahan bangunan.

4.1.3 Analisa Keuangan Perusahaan “A”

Berdasarkan laporan tahunan terakhir dari Perusahaan “A” dapat dilakukan analisa keuangan agar nantinya dapat digunakan untuk data input analisa *SPACE Matrix*.

Kekuatan finansial (FS) adalah sebuah kekuatan kinerja keuangan suatu perusahaan yang diukur dengan hasil rasio keuangan, kebutuhan modal, serta pendanaan perusahaan. Atau dengan kata lain kekuatan Finansial (FS) perusahaan dinilai dari variabel kinerja keuangan yaitu: *Return on Investment* (ROI), likuiditas perusahaan yang diukur dengan *current ratio*, *Leverage* yang diukur dengan rasio hutang, dan modal kerja.

4.1.3.1 *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment atau ROI adalah laba atas investasi, yang berguna untuk mengevaluasi profitabilitas. Rasio ini dihitung dengan cara membagi laba bersih dengan harta total (Pearce dan Robinson, 1997:264).

4.1.3.2 Likuiditas

Likuiditas dalam laporan keuangan digunakan sebagai petunjuk kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dalam waktu pendek. Rasio ini dihitung dengan cara membagi harta lancar dengan utang lancar (Jauch dan Gleuck, 1998:198).

4.1.3.3 Modal Kerja

Modal kerja merupakan selisih antara aset jangka pendek perusahaan dengan kewajibannya. Aset jangka pendek utama adalah; kas, piutang dagang, dan persediaan bahan mentah dan barang jadi. Serta kewajiban jangka pendek utama adalah; utang dagang, utang wesel, dan kewajiban akrual.

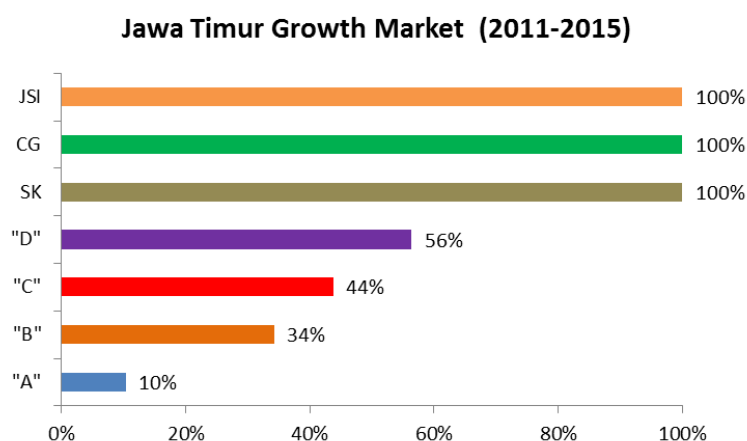
4.1.3.4 *Leverage*

Leverage dalam laporan keuangan menyatakan sumber modal perusahaan, modal pemilik atau kreditor luar. Rasio yang paling banyak digunakan adalah utang total (*total debt*) dibagi dengan harta total (*total assets*) (Pearce dan Robinson, 1997:261).

4.1.4 Kondisi Persaingan di Jawa Timur

4.1.4.1 Kondisi Persaingan Pasar

Dilihat dari pertumbuhan pasar di daerah Jawa Timur dari tahun 2011 ke tahun 2015 terlihat bahwasanya terjadi pertumbuhan pasar sebesar 35,49%. Dan jika dilihat dari pertumbuhan pasar tiap pabrikan di Jawa Timur terlihat bahwa semua pabrikan mengalami kenaikan akan tetapi kenaikan yang paling kecil terjadi di perusahaan “A”, dengan kenaikan yang sangat kecil inilah diharapkan formulasi strategi pemasaran yang dihasilkan untuk daerah Jawa Timur ini nantinya dapat pula diimplementasikan di daerah yang lain (daerah kompetitor), selain itu karena kondisi pasar di Jawa Timur yang sangat menarik hal ini juga dapat menarik bagi pemain baru untuk bermain di area Jawa Timur. kondisi ini dapat ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 4.1 Jawa Timur *Growth Market* (2011-2015) (Data ASI).

4.1.4.2 Persepsi terhadap Perusahaan “A”

Perusahaan “A” bisa dikatakan sebagai perusahaan kesekian yang masuk pangsa pasar Jawa Timur setelah pesaing utama yang memiliki sumber bahan baku dan produksi di area Jawa Timur. Sehingga anggapan terhadap persepsi perusahaan menjadi bervariasi. Adapun *brand judgement* dan *Brand Fanatic Level* dari perusahaan “A” seperti berikut:

Tabel 4.1 Tabel *Brand Judgement* perusahaan “A” di Area Jawa Timur dan keseluruhan Jawa

Pernyataan	<i>Brand Judgement</i>	Jawa Timur	Seluruh Jawa
Semua <i>brand</i> semen memiliki kualitas yang sama, saya memilih yang paling murah.	Jangkauan harga	11%	14%
Dalam memilih semen, saya lebih memilih <i>brand</i> semen yang mana saya sudah megetahui dan saya percayai sejak lama.	<i>Brand</i> yang turun temurun	71%	53%
Dalam memilih semen, saya lebih memilih <i>brand</i> dengan kualitas yang bagus dan harga yang pas dengan dengan budget.	Rasional Pelanggan	16%	27%
Dalam memilih semen, saya lebih memilih <i>brand</i> yang paling direkomendasikan oleh tukang bangunan atau kontraktor.	Preferensi rendah oleh pelanggan	2%	7%

Sumber: Data Internal Perusahaan “A”

Tabel 4.2 Tabel *Brand Fanatic Level* pada perusahaan “A” di Area Jawa Timur dan Keseluruhan Jawa

Pernyataan	Tingkatan <i>Brand Fanatic</i>	Jawa Timur	Seluruh Jawa
Hanya ada satu <i>brand</i> semen yang memiliki kualitas yang bagus dan hal ini sangat penting bagi saya untuk membelinya	Tinggi	41%	30%
Beberapa <i>brand</i> semen lebih baik dari lainnya sehingga menjadi alasan bagi saya untuk membeli salah satu dari mereka.	Medium	49%	50%
Beberapa semen memiliki kualitas lebih bagus dari yang lainnya, tetepi tidak penting bagi saya untuk membeli salah satu dari mereka.	Rendah	5%	7%
Semua merk semen sama, sehingga merk apapun bisa dibeli	Komoditas	5%	13%

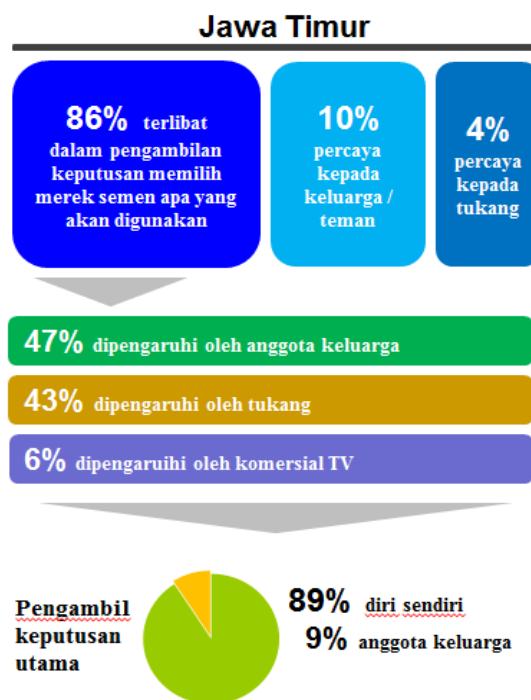
Sumber : Data Internal Perusahaan “A”

Dari tabel 4.1 dan 4.2 terlihat jelas bahwa karakteristik pelanggan di daerah Jawa Timur sangat unik yaitu kekuatan pemahaman yang kuat terhadap satu produk yang sudah diketahui sejak lama dan anggapan produk tersebut lebih baik daripada produk yang lainnya.

4.1.4.3 Proses Pengambilan Keputusan dalam Pembelian di Area Jawa Timur

Proses Pengambilan Keputusan Membeli Sebelum membeli suatu produk atau jasa, umumnya konsumen melakukan evaluasi untuk

melakukan pemilihan produk atau jasa. Evaluasi dan pemilihan yang digunakan akan menghasilkan suatu keputusan. Pengambilan keputusan sendiri merupakan sebuah proses yang terdiri dari beberapa tahap, yaitu pengenalan kebutuhan, pencarian informasi, evaluasi alternatif sebelum pembelian, pembelian, konsumsi, dan evaluasi alternatif sesudah pembelian (Engel,1995). Berikut adalah grafik data menjelaskan keadaan posisi pemasaran dan kualitas pengambilan keputusan untuk produk semen dari perusahaan “A” di area Jawa timur sebagai berikut:



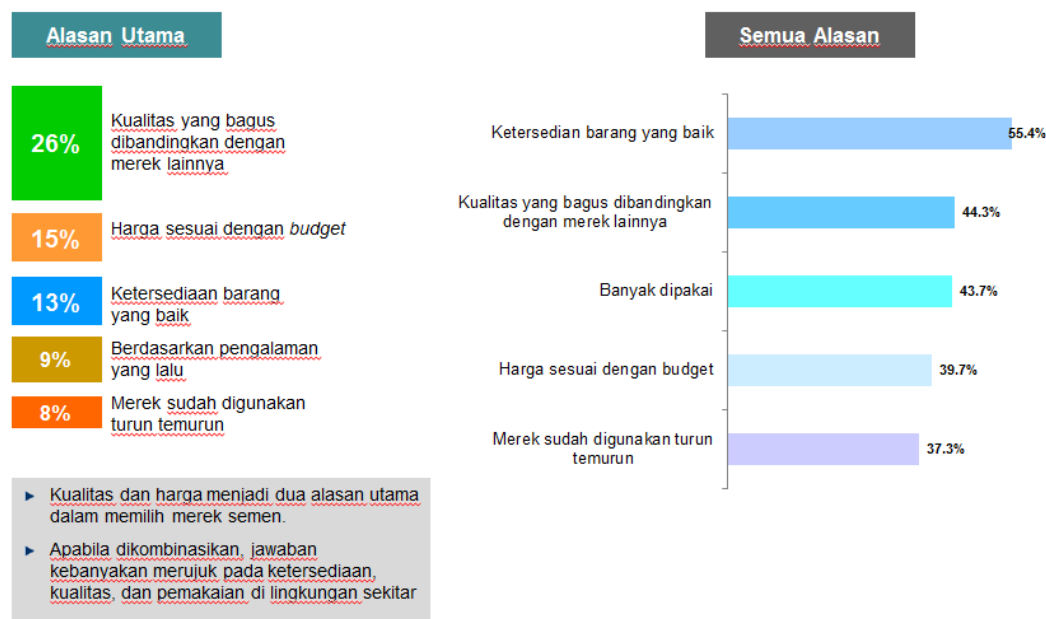
Gambar 4.2 Proses pengambilan keputusan dalam pembelian produk semen perusahaan di area Jawa Timur (Internal Data Perusahaan “A”)

Dari data pada gambar 4.2 menjelaskan tingkat persentase dalam pengambilan keputusan pembelian produk semen dari perusahaan “A”. sehingga bisa dijelaskan bahwa ada 86 persen yang terlibat dari proses pengambilan keputusan dalam memilih *brand* semen yang sudah lama digunakan, dari proses keputusan ini dikaitkan oleh beberapa faktor yang dibagi menjadi 3 pola faktor, 47 persen berasal dari keluarga yang paling mempengaruhi, 43 persen dipengaruhi langsung oleh tukang yang dianggap mengerti akan seluk beluk bangunan dan

hanya 6 persen saja yang dipengaruhi oleh iklan komersial. Namun pada dasarnya proses pengambilan keputusan adalah terletak pada mereka yang memahami akan fungsi dan kebutuhan konstruksi.

4.1.4.4 Alasan Pelanggan Dalam Membeli Produk Dari Perusahaan “A”

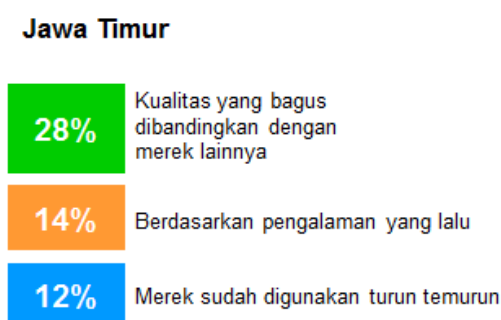
Dalam proses pengambilan keputusan sudah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya sehingga muncul alasan yang bersifat pokok mengapa pelanggan pada akhirnya membeli dan mengapa mereka tidak membeli produk dari perusahaan “A”. Sebagai bentuk perbandingannya maka dicantumkan untuk alasan yang ada di seluruh Jawa dan Jawa Timur saja sebagai daerah khusus penelitian. Berikut adalah alasan yang sudah didapatkan mengenai alasan pelanggan untuk membeli produk dari perusahaan “A” sebagai berikut:



Gambar 4.3 Grafik Seluruh Alasan dan Alasan Pokok dalam Membeli Produk dari perusahaan “A” (Internal Data Perusahaan “A”)

Dari penjelasan grafik gambar 4.3 maka bisa diterjemahkan bahwa ada dua kategori dalam memahami alasan pelanggan dalam membeli produk semen dari perusahaan “A”. dua kategori itu adalah: Kategori alasan menyeluruh yang melingkupi ketersediaan produk yang bagus, kualitas yang bagus dibandingkan dengan produk dari perusahaan semen yang lainnya, digunakan beberapa orang

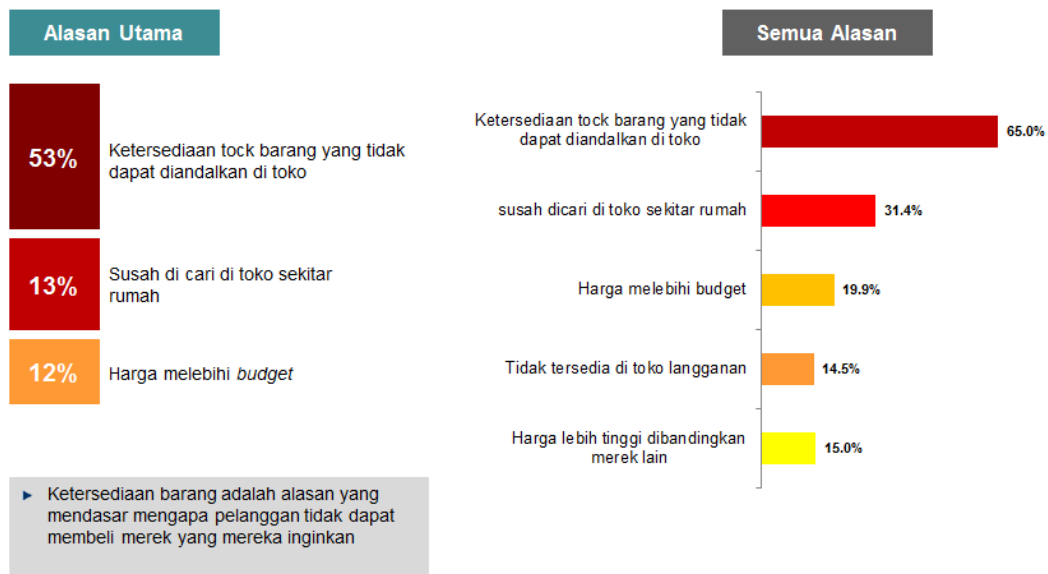
secara luas, harga yang lebih cocok dengan kemampuan finansial pelanggan, dan *brand* yang digunakan secara turun temurun. Dari alasan menyeluruh tersebut mampu dipresentasikan menjadi kategori khusus. Kategori khusus itu diterjemahkan dalam kalkulasi persen dimana posisi 26 persen lebih kepada alasan kualitas yang baik dibandingkan dengan produk yang diciptakan oleh perusahaan lain. Dan *brand* yang digunakan secara turun temurun menjadi persentase paling rendah yang mencapai 8 persen. Sedangkan untuk area Jawa Timur dijelaskan dalam bentuk persentase sebagai berikut:



Gambar 4.4 Persentase Alasan Pokok dalam Memilih Produk dari Perusahaan “A”
(Internal Data Perusahaan “A”)

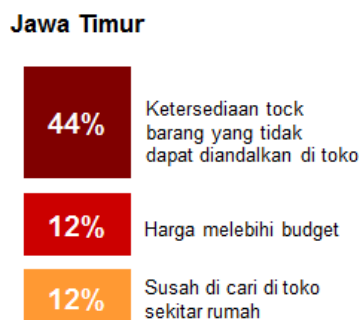
Dari gambar 4.4 dijelaskan bahwa persentase terbanyak ada pada perbandingan kualitas yang lebih bagus dari *brand* lainnya mencapai pada 28 persen, dilanjutkan pada 14 persen lebih kepada pengalaman sebelumnya, dan alasan ketiga ada pada *brand* yang digunakan pada generasi yang turun temurun digunakan mencapai 12 persen. Perbandingan alasan alasan di atas sangat berbanding tipis sehingga bisa dikatakan bahwa alasan terletak pada faktor internal.

Di samping alasan mengapa banyak pelanggan memilih produk dari perusahaan “A”, maka dalam tulisan ini juga menjelaskan beberapa alasan kenapa banyak pelanggan pada akhirnya tidak membeli produk dari perusahaan “A”. berikut dijelaskan beberapa alasan secara keseluruhan di semua area dan Jawa Timur sebagai area khusus.



Gambar 4.5 Grafik alasan pelanggan tidak membeli produk semen dari perusahaan “A” di seluruh wilayah jawa (Internal Data Perusahaan “A”)

Dalam grafik gambar 4.5 dijelaskan bahwa alasan terbesar pelanggan tidak membeli produk dari perusahaan karena tidak tersedianya *stock* yang bisa diambil dari *retailer*. Alasan ini bisa mencapai 65 persen dari keseluruhan total. Dilanjutkan alasan kesulitan pelanggan untuk mendapatkan barang di *retailer* yang berada di sekitar area rumah pelanggan. Alasan lainnya yaitu harga yang melebihi budget pelanggan pada normalnya sehingga mereka pada akhirnya memilih produk yang lebih murah, ketidak sediaan barang di *retailer* pada umumnya pelanggan beli, dan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan *brand* lainnya. Alasan tersebut dikerucutkan lebih spesifik untuk area jawa timur. Dimana area jawa timur memiliki alasan sebagai berikut:



Gambar 4.6 Persentase alasan Pelanggan tidak membeli produk semen dari perusahaan “A” (Data Internal Perusahaan “A”)

Dari gambar 4.6 dijelaskan bahwa persentase paling besar ada pada ketidaktersediaanya *stock* di *retailer* yang menduduki 44 persen, dilanjutkan dengan harga yang melebihi budget yang sudah dirancang oleh pelanggan dan sulitnya produk yang didapat di *retailer* yang berada di sekitar area rumah pelanggan mencapai 12 persen.

4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan mempelajari demografi dan ekonomi area Jawa Timur, kondisi demografi, perilaku pelanggan area Jawa Timur, kondisi pasar, wawancara dengan *stakeholder* terkait yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian ini serta dilakukan *focus group discussion*. Selain itu data sekunder diambil data performansi Perusahaan “A” yang diambil dari laporan tahunan terakhir Perusahaan “A”

Kombinasi pengumpulan dari data primer dan sekunder dalam penelitian ini akan dikelompokkan menjadi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang berpengaruh terhadap perusahaan. faktor internal diperoleh dengan meninjau lingkungan internal perusahaan (visi, misi, keuangan, infrastruktur, pemasaran, penjualan, pelayanan, dan lain-lain) sedangkan Faktor eksternal diperoleh dengan meninjau lingkungan eksternal (ekonomi, demografi, sosial budaya, politik, hukum, teknologi, persaingan, pendatang baru, produk pengganti, pembeli, dan pemasok). Pengumpulan data berdasarkan pertanyaan di lapangan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Hasil Wawancara Dalam Penelitian Formulasi Strategi Pengembangan Pasar di Jawa Timur

No.	Jenis Pertanyaan	Hasil Wawancara
1	Bagaimana posisi perusahaan di pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Posisi perusahaan lemah terhadap pesaing utama dan masih kuat terhadap pesaing baru. • Pelayanan terhadap pelanggan sama dibandingkan pesaing. • Insentif penjualan lemah dibanding pesaing. • Kualitas Distribusi yang masih lemah dibandingkan dengan pesaing • Kualitas ketersediaan produk cukup memadai tetapi masih lemah dibanding pesaing utama. • Perusahaan merupakan perusahaan besar dari gabungan perusahaan semen kelas dunia. • Posisi keuangan baik.
2	Bagaimana persaingan yang terjadi di area Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Harga • Jenis produk • Promosi • Insentif program • Kekuatan penjualan • Pelayanan pelanggan • Kualitas produk • Loyalitas pelanggan • <i>Brand heritage</i> • Perebutan jumlah pelanggan/ <i>market share</i>
3	Apa alasan menjual atau tidak menjual produk perusahaan “A”	<p><u>Menjual :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas produk yang bagus • Memiliki variasi produk yang banyak • Pelayanan pelanggan yang baik • Ketersediaan <i>stock</i> barang lancar • Merupakan <i>brand</i> ternama • Harga yang kompetitif <p><u>Tidak Menjual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimnya program terhadap toko • Finansial system yang masih kaku. • Membutuhkan usaha yang lebih saat menjual

No.	Jenis Pertanyaan	Hasil Wawancara
4	Apa alasan menjual atau tidak menjual produk pesaing	<p><u>Menjual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Harga yang sangat murah • Program promosi dan insentif yang banyak untuk para toko. • Produk selalu dicari oleh para pelanggan • Kualitas produk yang bagus <p><u>Tidak Menjual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas produk kurang bagus untuk pabrikan baru. • Membutuhkan usaha yang lebih saat menjual
5	Apa alasan menggunakan atau tidak menggunakan produk perusahaan "A"	<p><u>Menggunakan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produk yang memiliki kualitas yang bagus . • Pelayanan pelanggan yang cepat dan ramah. • <i>Brand Image</i> semen ternama • Harga kompetitif dan terjangkau • Produk yang bervariasi. • Memiliki produk yang sesuai kebutuhan • Pelayanan delivery ke tempat proyek <p><u>Tidak menggunakan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak terbiasa menggunakan produk perusahaan "A" • Produk "A" tidak selalu ada di toko
6	Apa alasan menggunakan atau tidak menggunakan produk pesaing	<p><u>Menggunakan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produk lebih banyak di pasaran. • Distribusi Produk yang lebih luas dan terjangkau. • Harga yang lebih murah. • Kekuatan penjualan lebih baik. <p><u>Tidak Menggunakan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mutunya tidak bagus • Jarang ada di toko • Tidak mengenal produk tersebut • Tidak terbiasa menggunakan produk tersebut. • Tidak berani mencoba produk baru

No.	Jenis Pertanyaan	Hasil Wawancara
7	Apa kekuatan perusahaan “A” secara umum dan khususnya di area Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Termasuk dalam kategori <i>brand</i> atas • Variasi produk yang paling banyak dibandingkan dengan para pesaing lainnya. • Jaringan distribusi barang yang luas • Memiliki kualitas produk yang bagus, stabil dan konsisten. • Memiliki produk yang sesuai kebutuhan
8	Apa kelemahan perusahaan “A” secara umum dan khususnya di area Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Finansial sistem yang masih kaku • Minim insentif dan program untuk toko • Lokasi pabrik jauh dari Jawa Timur • Reliabilitas ketersediaan produk tergantung pada transportasi • Jaringan distribusi yang belum maksimal • Promo yang kurang menarik
9	Strategi Bersaing untuk meningkatkan jumlah pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan harga yang stabil dan bersaing.. • Mempertahankan pelayanan pelanggan yang baik dan ramah. • Meningkatkan kualitas produk. • Meningkatkan promosi penjualan secara agresif. • Memberikan insentif penjualan untuk jalur distribusi. • Menambah jumlah jaringan di area Jawa Timur. • Fokus pada segmentasi <i>high value customer</i>.

Sumber: Olahan Data Primer

4.3 Pengolahan dan Analisis Data

Data yang diperoleh di atas akan diuji validitas datanya menggunakan teknik *triangulasi* yang mana data yang sudah diperoleh tersebut kemudian diolah dan dibandingkan dengan hasil wawancara pada sumber lain.

Tabel 4.4 Analisis Lingkungan Internal

Variabel	Pertanyaan	Responden	Manajemen	Hasil Analisis
Produk perusahaan "A"	Alasan menggunakan produk Perusahaan "A"	Produk yang bervariasi dan kualitas bagus	Produk yang bervariasi dan kualitas bagus yang konsisten	Valid
Promosi perusahaan "A"	Bagaimana posisi perusahaan di pasar	Promosi yang lemah	Promosi yang minim	Valid
Harga perusahaan "A"	Alasan menggunakan produk Perusahaan "A"	Harga kompetitif dan terjangkau	Harga murah	Valid
Pemasaran perusahaan "A"	Bagaimana posisi perusahaan di pasar	Pemasaran masih kurang	Pemasaran masih lemah	Valid
Saluran Distribusi perusahaan "A"	Bagaimana posisi perusahaan di pasar	Insentif kurang menarik	Insentif kurang menarik	Valid
Sumber Daya Manusia perusahaan "A"	Apa kekuatan dan kelemahan Perusahaan "A"	Kelemahan pada penjualan masih kurang	Kekuatan penjualan masih rendah	Valid
Promosi perusahaan "A"	Bagaimana posisi perusahaan di pasar	Iklan masih kurang dilapangan	Iklan masih kurang di lapangan	Valid
Performansi Keuangan perusahaan "A"	Bagaimana posisi perusahaan di pasar	Posisi keuangan baik	Posisi keuangan baik	Valid
Pendanaan perusahaan "A"	Apa kekuatan dan kelemahan Perusahaan "A"	Pendanaan masih kurang intensif	Pendanaan masih kurang	Valid
Pelayanan Pelanggan perusahaan "A"	Alasan menggunakan produk Perusahaan "A"	Pelayanan pelanggan cepat dan ramah	Pelayanan pelanggan cepat dan ramah	Valid
Jumlah Produk perusahaan "A"	Bagaimana posisi perusahaan di pasar	Jumlah Produk masih kurang dibanding pesaing	Jumlah Produk masih kurang dibanding pesaing utama	Valid
Teknolog perusahaan "A"	Apa kekuatan dan kelemahan perusahaan "A"	Produk sesuai kebutuhan	Produk sesuai kebutuhan teknis	Valid

Sumber: Olahan Data Primer

Tabel 4.5 Analisis Lingkungan Eksternal

Variabel	Pertanyaan	Responden	Manajemen	Hasil Analisis
Prospek Ekonomi Jawa Timur	Persaingan yang dihadapi di area Jawa Timur	Pangsa pasar (<i>market share</i>) yang besar	Pangsa pasar (<i>market share</i>) yang besar	Valid
Produk perusahaan "A"	Alasan menggunakan produk Perusahaan "A"	Produk yang bervariasi	Produk yang bervariasi	Valid
Demografi	-	-	-	-
Teknologi	Apa kekuatan dan kelemahan Perusahaan A	Produk sesuai kebutuhan	Produk sesuai kebutuhan teknis	Valid
Pesaing	Apa alasan menjual produk pesaing	Jaringan pendistribusian yang kuat dan insentif penjualan yang lebih menarik	Jaringan pendistribusian yang kuat dan insentif penjualan yang lebih menarik	Valid
Kebutuhan Pelanggan	Persaingan yang dihadapi di area Jawa Timur	Harga murah, kualitas produk, promosi yang menarik dan loyalitas pelanggan	Harga murah, kualitas produk, promosi yang menarik dan loyalitas pelanggan	Valid
Politik dan Hukum	Faktor politik dan hukum	Kebijakan pemerintah	Kebijakan pemerintah	Valid

Sumber: Olahan Data Primer

Dari data yang sudah diuji kevalidannya selanjutnya dikelompokkan berdasarkan hasil *focuss group discussion* menjadi kelompok data eksternal dan internal, yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.6 Pengelompokan Data Internal dan Eksternal Dari Hasil Olahan Data Primer

No.	Key Internal Factors
Strength (Kekuatan)	
1	Kualitas Produk yang bagus dan konstan
2	Variasi produk yang banyak
3	Kualitas pelayanan kepada para pelanggan
4	<i>Brand</i> ternama

Weakness (Kelemahan)	
1	Jaringan distribusi yang belum maksimal
2	<i>Market share</i> yang menurun
3	Kekuatan penjual (<i>Sales Force</i>)
4	Kurangnya media promosi
5	Finansial sistem yang masih kaku
6	Lokasi pabrik jauh dari <i>market area</i>
No.	Key External Factors
Opportunity (Peluang)	
1	Variasi produk dengan karakteristik penggunaan
2	Kualitas yang bagus dan konstan
3	Proyek pembangunan yang meningkat
4	Sistem pengiriman barang yang bagus
5	Persaingan <i>Market share</i> yang masih luas
6	Variasi sistem pembayaran
7	Persaingan promosi dan iklan yang kompetitif
8	Pangsa pasar yang sadar teknologi
Threats (Ancaman)	
1	Kompetisi yang ketat
2	Loyalitas pelanggan
3	Reliabilitas ketersediaan barang di pasar
4	Keterbatasan jaringan distribusi
5	Perubahan kebutuhan produk yang dinamis
6	Kondisi stabilitas politik dan sosial di Indonesia
7	Harga produk pemain baru yang murah

Sumber: Olahan Data Primer

Untuk data *competitive matrix*, juga didapatkan setelah diolah dan didiskusikan dalam *focus group discussion* sehingga didapatkan faktor kriteria sukses yang nantinya akan dibandingkan antara Perusahaan “A” dengan perusahaan pesaing yang sejenis. Data *competitive matrix* dikelompokkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.7 Pengelompokan *Competitive Matrix* Dari Hasil Olahan Data Primer

No.	Critical Success Factors
1	Persaingan Harga (<i>Price Competitiveness</i>)
2	Periklanan (<i>Advertising</i>)
3	Pelayanan Pelanggan (<i>Customer Service</i>)
4	Posisi Keuangan (<i>Financial Position</i>)
5	Kualitas Produk (<i>Product Quality</i>)
6	Jalur Distribusi (<i>Channel Management</i>)
7	Pangsa Pasar (<i>Market Share</i>)
8	Promotion (<i>Promotion</i>)
9	Kekuatan Penjual (<i>Sales Force</i>)
10	Loyalitas Pelanggan (<i>Customer Loyalty</i>)

Sumber: Olahan Data Primer

Dari data yang sudah diolah tersebut selanjutnya dianalisa lebih lanjut dalam *focuss group discussion* untuk pemberian bobot dan *rating* dari masing-masing faktor. Tim yang terlibat dalam *focuss group discussion* merupakan gabungan manajemen Perusahaan “A” dengan latar belakang kompetensi yang berbeda, mulai dari bagian penjualan, pemasaran, distribusi, pelayanan, bisnis analis, teknikal, strategi, dan produk, sehingga penilaian atau pemberian bobot pada masing-masing faktor dilakukan secara objektif. Berikut disampaikan pengolahan dan analisis data yang nantinya akan digunakan untuk membuat formulasi strategi.

4.3.1 Analisis Evaluasi Faktor Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan analisa faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Pembobotan dan penilaian berdasarkan *focus group discussion* menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.8 IFEMatrix

Key Internal Factors		Weight	Rating	Score
Strength (Kekuatan)				
1	Kualitas Produk yang bagus dan konstan	0.18	4	0.72
2	Variasi produk yang banyak	0.1	2	0.2
3	Kualitas pelayanan kepada para pelanggan	0.12	3	0.36
4	<i>Brand</i> ternama	0.07	2	0.14
Weakness (Kelemahan)				
1	Jaringan distribusi yang belum maksimal	0.09	2	0.18
2	<i>Market share</i> yang menurun	0.12	3	0.36
3	Kekuatan penjual (<i>Sales Force</i>)	0.08	1	0.08
4	Kurangnya media promosi	0.08	3	0.24
5	Finansial sistem yang masih kaku	0.09	3	0.27
6	Lokasi pabrik jauh dari <i>market area</i>	0.07	2	0.14
TOTAL		1		2.69

Sumber: Olahan Data Primer

4.3.1.1 Kekuatan (*Strength*)

Perusahaan “A” memiliki kekuatan untuk bersaing di area Jawa Timur dengan menawarkan kualitas produk yang bagus dan konstan dibanding dengan perusahaan pesaing. Hal ini bisa ditunjukkan pada beberapa kualitas yang dibuktikan dengan beberapa penghargaan, antara lain:

- 9 Oktober 2015 - *International Convention Quality Control Circle* (ICQCC) 2015 di Changwon City, Korea Selatan
- 16 November 2015 - Indocement “*Top 50 Public Listed Companies*” Perusahaan dengan Tata Kelola Terbaik dalam 7th IICD *Corporate Governance Conference and Awards*. Perusahaan “A” berada di urutan 31-40 perusahaan-perusahaan dengan kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia, naik dari urutan 41-50 pada tahun 2014 lalu.
- 30 Desember 2014 - Pabrik Citeureup Raih ISO 28000. Perusahaan “A” Pabrik Citeureup dinyatakan lolos audit sertifikasi Sistem Manajemen Pengamanan Perkap No.24 Tahun 2007 dan mendapat rekomendasi Plakat Emas serta sertifikat ISO 28000 dari Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia dan Sucofindo.

- 24 November 2014 - Konvensi Mutu Indonesia 2014 oleh Gugus Kendali Mutu (GKM) dan Tim Manajemen Mutu (TMM)
- Perusahaan “A” dibanjiri hujan emas. Hal ini terjadi pada gelaran "*Indonesia Quality Convencion 2014*" yang diselenggarakan pada 24 s/d 28 November 2014 di Solo, Jawa Tengah. 6 GKM dan 3 TMM Perusahaan “A” telah meraih 9 emas. Konvensi Mutu Nasional kali ini diikuti oleh lebih dari 80 GKM dari 40 perusahaan dari berbagai jenis bidang usaha. Metodologi yang dikonvensikan diantaranya PSS, PDCA Tulta, Forum Gugus Mutu serta Inovasi.
- 19 Juni 2014 – Produk Perusahaan A untuk kedelapan kalinya meraih penghargaan "*Top Brand Award*" kategori semen

Dari beberapa keunggulan mutu dengan bukti penghargaan tersebut mampu menjadikan minat besar konsumen yakni Dari jenis produk tersebut yang memberikan kekuatan Perusahaan “A” untuk bersaing di pasar Jawa Timur.

Dalam kaitannya dengan variasi produk, Perusahaan “A” memiliki penawaran harga yang bervariasi sehingga dapat memberikan fleksibilitas dalam membuat diversifikasi produk. Produk yang menjadi keunggulan perusahaan ini seperti *Ordinary Portland Cement* (OPC) juga dikenal sebagai semen abu-abu, terdiri dari lima tipe semen standar. Perusahaan “A” memproduksi OPC Tipe I, II dan V. OPC Tipe I merupakan semen kualitas tinggi yang sesuai untuk berbagai penggunaan, seperti konstruksi rumah, gedung tinggi, jembatan, dan jalan. OPC Tipe II dan V memberikan perlindungan tambahan terhadap kandungan sulfat di air dan tanah, selanjutnya yang tidak bersaing adalah Semen putih yang digunakan untuk dekorasi eksterior dan interior gedung. Sebagai satu-satunya produsen semen putih di Indonesia, dan Acian Putih TR30 Acian Putih TR30 sangat sesuai untuk pekerjaan acian dan nat. Komposisi Acian Putih TR30 antara lain Semen Putih Perusahaan “A”, kapur (Kalsium Karbonat) dan bahan aditif khusus lainnya. Keuntungan menggunakan Acian Putih TR30 adalah menghasilkan permukaan acian yang lebih halus, mengurangi retak dan terkelupasnya permukaan karena mempunyai sifat plastis dengan daya rekat tinggi, cepat dan mudah dalam pengerjaan, hemat dalam pemakaian bahan serta dapat dipergunakan pada

permukaan beton dengan menambahkan *bonding agent*. Tidak hanya berhenti sampai produk kemasan sak saja, untuk pelanggan curah juga dimanjakan dengan produk-produk yang mampu memnuhi karakteristik yang diminta antara lain untuk pelanggan industri *precast* dan non *precast* mereka diberikan alternatif produk seperti *TR-Rapid* dan *PCC Industry*. Dari variasi produk tersebut sehingga memberikan peluang konsumen/pelanggan untuk dapat memilih produk sesuai dengan kemampuannya.

Kualitas pelayanan kepada pelanggan merupakan kekuatan Perusahaan “A” dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Keberhasilan Perusahaan “A” ini mencerminkan perwujudan komitmen perusahaan untuk selalu memberikan layanan terbaik kepada pelanggan melalui peningkatan mutu petugas pelayanan, kecepatan penyelesaian keluhan, serta memberikan informasi yang dibutuhkan dalam kondisi apapun khususnya melalui *Contact Center*. Hal ini sesuai dengan misi Perusahaan “A”.

Perusahaan “A” adalah sebuah perusahaan yang tergolong pemain lama dalam indsutri semen, karena sudah ada sejak lama dengan sendirinya perusahaan “A” memiliki *brand* yang cukup dikenal oleh pelanggan di indoneisa, karakter pelanggan Indonesia akan *brand* lama cukup tinggi sebagai referensi dalam membeli sebuah produk khususnya semen. Hal inilah yang menjadi modal perusahaan “A” untuk berkompetisi di area Jawa Timur untuk melawan para pemain baru yang agresif dan juga para pemain lama yang memimpin pasar di area Jawa Timur. Selanjutnya yang menjadi kekuatan dari perusahaan “A” untuk menjaga *brand image* adalah program CSR yang diterapkan oleh perusahaan “A”. penerapan tanggung jawab perusahaan ini dibuktikan dengan beberapa penghargaan yang sudah di raih. Antara lain:

- 16 Desember 2015 - Penghargaan Industri Hijau
- 4 Juni 2015 - Indonesia *Green Awards* 2015
- 26 November 2014 - Indonesia CSR 2014 yang diselenggarakan oleh *Corporate Forum for Community Development* (CFCD) bekerja sama dengan Badan Standarisasi Nasional (BSN) dan didukung oleh Kementerian Koodinator Bidang Pembangunan Manusia dan

Kebudayaan Republik Indonesia, yang dilaksanakan pada 26 s/d 28 November 2014 di Balai Kartini, Jakarta. Pada hari pertama (26/11) Perusahaan “A” mendapat penghargaan Anugerah Perseorangan untuk kategori Terbaik 2,

- 17 November 2014 – Perusahaan “A” melalui upaya dan program-program tanggung jawab sosial (CSR) kembali menerima predikat "Perusahaan Baik" dalam *Indonesia Social Responsibility Award* 2014, bersamaan dengan acara Indonesia CSR Summit 2014.
- 1 Mei 2013 – Perusahaan “A” memperoleh penghargaan “Pelopor Pengembangan CSR” sebagai salah satu perusahaan yang memelopori adanya direktur *Corporate Sosial Responsibility* (“CSR”) dalam perusahaan dan menjadi contoh bagi perusahaan lainnya dalam menjalankan praktik CSR. Penghargaan ini diberikan oleh The La Tofi *School of CSR* bekerjasama dengan Kementerian Sosial Republik Indonesia.
- 15 Desember 2011 – Perusahaan “A” berhasil meraih beberapa penghargaan pada ajang "*Indonesian CSR Awards 2011*", antara lain Penghargaan Platinum kategori Bidang Ekonomi untuk sektor industri dan manufaktur, khususnya untuk Program 5 Pilar, khususnya mengenai bidang ekonomi pemberdayaan masyarakat melalui peningkatan peran UMKM di Citeureup, Bogor, Jawa Barat serta Penghargaan Gold kategori Bidang Lingkungan untuk sektor industri dan manufaktur, khususnya untuk program pemberdayaan berkelanjutan dalam bidang pengelolaan sampah rumah tangga Desa Cimerang dan Gado Bangkong, Cimoreme, Bandung, Jawa Barat. Kedua penghargaan tersebut diberikan pada hari Kamis (15/12), di Balai Kartini, Jakarta.

Komitmen untuk menjadi perusahaan yang baik adalah menjadi hal yang diprioritaskan oleh perusahaan dimana Perusahaan ini berkomitmen memberikan tanggung jawab sosialnya kepada masyarakat sekitar untuk juga mendapatkan manfaat yang berlanjut. Sehingga komitmen dan keberhasilan ini yang

menjadikan kekuatan dalam media promosi strategis untuk perusahaan “A” kepada masyarakat secara langsung.

4.3.1.2 Kelemahan (*Weakness*)

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan dan setelah dilakukan analisa dalam tabel diatas, terlihat bahwa kelemahan Perusahaan “A” untuk bersaing di area Jawa Timur sangat dipengaruhi oleh kondisi sebaran distribusi jaringan yang belum maksimal di area Jawa Timur. Kelemahan ini juga diakibatkan oleh banyaknya distributor yang sudah lebih dahulu untuk menjual produk pesaing perusahaan A yang berasal dari Jawa Timur, persebaran ini bisa dianggap bahwa hasil produk perusahaan “A” menjadi produk eksklusif. Selain itu juga faktor lokasi yang jauh dari daerah Jawa Timur dimana proses pengiriman barang lebih panjang daripada perusahaan pesaing yang berasal dari Jawa Timur. Permasalahan tersebut memicu pelanggan/konsumen untuk lebih mudah mendapatkan produk dan hasil dari perusahaan pesaing mengingat kebutuhan semen untuk bahan dasar bangunan membutuhkan ketersediaan yang cukup banyak dan harga terjangkau.

Kekuatan penjual juga merupakan kelemahan Perusahaan “A” untuk dapat bersaing di area Jawa Timur. Hal ini terlihat dari hasil survei didapat bahwa advokasi terhadap produk Perusahaan “A” kurang dikenal konsumen atau masyarakat setempat yang masih menganggap bahwa produk dari perusahaan “A” hanya dipasarkan untuk kalangan pelaku pelanggan yang menengah ke atas. Kondisi eksklusifitas ini membuat masyarakat area Jawa Timur mudah mempercayai dan tidak berpaling dari perusahaan kompetitor yang berasal dari area Jawa Timur.

Finansial sistem yang masih kaku diterapkan dalam perusahaan “A” demi menciptakan perusahaan yang sehat dalam kondisi finansial juga turut berimbas pada penjual dalam memasarkan produk, karena pada dasarnya toko ataupun pelanggan langsung lebih menginginkan jangka waktu tempo pembayaran yang lama.

4.3.2 Analisis Evaluasi Faktor Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan analisa faktor peluang dan ancaman bagi perusahaan. Pembobotan dan penilaian berdasarkan *focus group discussion* yang menghasilkan tabel sebagai berikut, dimana:

- Bobot diklasifikasikan berdasarkan kemungkinan faktor-faktor tersebut apakah dapat memberikan dampak terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Bobot berskala 0.00 (tidak penting) sampai 1.00 (penting). Bobot bersifat *industry based*.
- Rating* diklasifikasikan untuk memberikan indikasi sejauh mana efektivitas strategi perusahaan saat ini terhadap faktor-faktor tersebut. Respon yang semakin besar diberikan *rating* 4 sedangkan respon yang semakin kecil diberi nilai 1.

Tabel 4.9 EFE Matrix

Key External Factors		Weight	Rating	Score
Opportunity (Peluang)				
1	Variasi produk dengan karakteristik penggunaan	0.08	4	0.32
2	Kualitas yang bagus dan konstan	0.08	4	0.32
3	Proyek pembangunan yang meningkat	0.06	3	0.18
4	Sistem pengiriman barang yang bagus	0.07	4	0.28
5	Persaingan <i>market share</i> yang masih luas	0.07	3	0.21
6	Variasi sistem pembayaran	0.07	2	0.14
7	Persaingan promosi dan iklan yang kompetitif	0.06	2	0.12
8	Pangsa pasar yang sadar teknologi	0.06	3	0.18
Threats (Ancaman)				
1	Kompetisi yang ketat	0.06	2	0.12
2	Loyalitas pelanggan	0.09	4	0.36
3	Reliabilitas ketersediaan barang di pasar	0.07	3	0.21
4	Keterbatasan jaringan distribusi	0.05	2	0.1
5	Perubahan kebutuhan produk yang dinamis	0.05	3	0.15
6	Kondisi stabilitas politik dan sosial di Indonesia	0.06	1	0.06
7	Harga produk pemain baru yang murah	0.07	3	0.21
TOTAL		1		2.96

Sumber: Olahan Data Primer

4.3.2.1 Peluang (*Opportunity*)

Dalam tabel terlihat bahwa peluang bagi Perusahaan “A” untuk dapat mengembangkan pasar di area Jawa Timur bisa didapat dengan adanya variasi produk yang dimiliki Perusahaan “A” sehingga dapat menarik bagi pelanggan. Variasi diciptakan sesuai dengan kegunaan dan kualitas. Variasi ini dijelaskan sebagai kekuatan yang paling unggul karena kompetitor hanya memiliki produk dari semen abu saja, sedangkan perusahaan A telah memiliki berbagai produk seperti Semen Putih, OWC, Mortar TR30 yang menjadi produk unggulan di pasar.

Posisi kualitas yang bagus dan konstan memang dirasa banyak responden memahami dan mengakui kualitasnya, keberadaan kualitas dari variasi produk yang dikeluarkan oleh perusahaan “A” ini menjadi daya tarik paling dominan untuk masuk ke pasar Jawa Timur. Sehingga perusahaan “A” tidak perlu memberikan banyak pengenalan ataupun promosi lebih banyak masalah kualitas. Distributor sendiri memahami jika dibandingkan dengan perusahaan kompetitor maka perusahaan “A” memiliki keunggulan besar di kualitas.

Proyek Pembangunan yang meningkat di daerah Jawa Timur juga memberikan peluang kepada Perusahaan “A” untuk dapat menambah pendapatan perusahaan, karena jika dilihat kondisi saat ini karakteristik pelanggan proyek konsen utama adalah di harga dan kualitas yang baik, dalam bab 1 sempat ditampilkan bahwa potensi pasar untuk proyek di Jawa Timur sebesar 5 juta ton . tahun. Diharapkan dengan melakukan penetrasi pasar khususnya di segementasi proyek pendapatan Perusahaan “A” kian bertambah.

Sistem Pengiriman barang juga menjadi salah satu faktor penentu dalam perebutan pasar di Jawa Timur, pengiriman yang bagus tidak hanya sebatas pengiriman yang tepat waktu saja dari distributor ke toko atau juga dari terminal ke pelanggan curah, tetapi juga dari mutu, berat terjaga kualitasnya. Perusahaan “A” memiliki track record yang baik dalam menjaga kualitas pengiriman barang. Dengan record pengiriman yang bagus maka diharapkan dapat membantu untuk menambah *market share* di Jawa Timur ini.

Segmentasi pasar dan *market share* yang masih luas saat ini merupakan peluang bagi Perusahaan A untuk mengembangkan pasarnya. Hal ini terlihat dari data survei bahwa *market share* Perusahaan “A” hanya sebesar 13,4% sementara

kompetitor sebesar 71,2%, sehingga diharapkan dengan strategi yang nantinya ditetapkan perusahaan ini dapat mengambil sebagian market yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

Persaingan iklan yang kompetitif untuk Perusahaan “A” masih cukup luas untuk menduduki tempat dan media lainnya di area Jawa Timur. Iklan oleh perusahaan ini lebih ke bentuk iklan di sekitar yang menjadi mitra kerjasama perusahaan “A” dan beberapa distributor resmi kepercayaan perusahaan “A”, bahkan iklan juga bisa diselenggarakan dengan metode CSR dari perusahaan “A”. metode ini yang menjadi prioritas besar untuk langsung terjun ke masyarakat luas. Penyebaran produk dengan gagasan *Sustainable Development* dianggap mampu mempermudah media iklan daripada lewat media televisi atau lainnya. bahkan mampu dikatakan bahwa keberhasilan promosi terletak pada jika mampu menjadikan beberapa masyarakat mengenal kualitas unggul dari produk semen perusahaan “A” secara langsung. Dari fenomena itu akan muncul persebaran nilai promosi *face to face* dan secara langsung.

4.3.2.2 Ancaman (*Threat*)

Liberalisasi industri semen dan bahan tambang telah mendorong lebih banyak perusahaan asing penghasil semen masuk dalam bisnis besar industri semen, kemunculan yang semakin besar dalam membuka peluang kompetisi. sehingga persaingan antar perusahaan dalam menarik pelanggan juga semakin ketat. terutama yang terjadi di area Jawa Timur. Bahkan untuk pasar Jawa Timur sendiri ada kompetitor besar dari perusahaan semen yang diatur polanya dengan pemerintah sehingga ruang gerak produksi dan distribusi lebih terjangkau masyarakat secara luas. Apabila Perusahaan “A” tidak menanggapi persaingan yang ketat ini dengan tanpa inovasi, maka lambat laun mengalami proses degradasi industri dibandingkan perusahaan pesaing yang sejenis.

Loyalitas pelanggan di Jawa Timur terhadap sebuah produk khususnya semen sangat tinggi sekali, dibandingkan dengan daerah Jawa yang lain. Terlihat dalam data internal perusahaan “A” sebesar 71% di Jawa Timur sedangkan di pulau Jawa 53%. Dan didukung dengan karakter pelanggan yang menganggap semen yang dikenali secara turun temurun tersebut memiliki kualitas yang sangat

baik maka sangat penting bagi mereka untuk memilih semen tersebut. Hal ini menjadi sebuah tantangan utama bagi perusahaan “A” untuk bersaing di daerah Jawa Timur.

Reliabilitas ketersediaan barang di pasar perlu dijaga demi menjaga eksistensi di persaingan pasar di Jawa Timur, hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan “A” yang lokasi pabriknya jauh dari area Jawa Timur dibandingkan dengan pesaing yang memiliki pabrik di area Jawa Timur. Mengingat pentingnya hal ini maka perusahaan “A” harus memaksimalkan yang sudah dimiliki seperti moda distribusi barang yang sudah dipersiapkan untuk pasar Jawa Timur seperti terminal pengepakan, transportasi via jalur kereta, dan laut untuk meminimalkan ancaman yang ada.

Saluran distribusi sebagai wadah untuk pendistribusian produk-produk merupakan ancaman yang dihadapi Perusahaan “A” apabila tidak dijaga dengan baik, ancaman yang terjadi juga diakibatkan pesaing yang sudah memiliki nama turun temurun di wilayah Jawa Timur. Apabila Perusahaan “A” tidak melakukan perluasan saluran distribusi dan pergerakan inovasi dan kreatifitas yang tinggi di area Jawa Timur, maka potensi ditinggalkan pelanggan konsumen menjadi lebih besar dibandingkan apabila Perusahaan “A” mengembangkan jalur distribusi ke wilayah yang tidak didominasi dengan perusahaan kompetitor. Mengingat saluran distribusi ini yang merupakan interaksi antara perusahaan dan pasar di lapangan, insentif untuk distributor harus dibuat semenarik mungkin agar dapat meminimalkan ancaman yang ada.

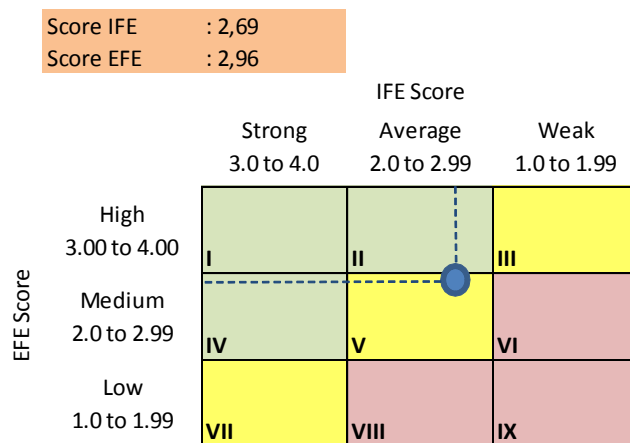
Inovasi dan kemajuan teknologi menjadi dasar dalam pengembangan pelanggan industri khususnya pelanggan semen curah, dalam inovasi yang mereka buat menuntut perubahan produk yang dinamis dan menyesuaikan karakter mereka inginkan. Hal ini merupakan sebuah tantangan bagi perusahaan “A” untuk selalu menyediakan produk yang mereka inginkan.

Harga murah yang ditawarkan oleh para pesaing baru dalam peta persaingan di area Jawa Timur merupakan ancaman bagi Perusahaan “A” dan juga para pesaing lama. Strategi untuk masuk dalam merebut pasar para pesaing baru menerapkan harga yang sangat murah, walaupun kelemahannya pesaing baru tersebut terletak pada kualitas yang kurang bagus. Mengingat potensi karakteristik

masyarakat Indonesia lebih kepada harga daripada kualitas. Sehingga jika perusahaan “A” tidak berani mengambil harga yang berbeda sedikit dengan pesaing, maka Perusahaan ini akan lebih mudah ditinggal oleh pelanggan.

4.3.3 Internal Eksternal Matriks

Dari olahan data primer internal dan eksternal yang sudah dilakukan di atas selanjutnya akan dianalisa dimana sebenarnya posisi perusahaan “A” ini dalam persaingan pasar di daerah “Jawa Timur”.



Gambar 4.7 *Internal External Matrix* perusahaan “A” (Olahan Data Primer)

Posisi perusahaan “A” di area Jawa Timur berada di kuadran V artinya, perusahaan “A” berada dalam zona “*Hold and Maintain*” dimana perusahaan “A” harus melaksanakan penetrasi pasar yang lebih agresif lagi dari sebelumnya dan mengembangkan produk ataupun *service* yang ada.

4.3.4 Profil Persaingan Pasar (*Competitive Profile Market*)

Dari hasil observasi dan diskusi olahan data pada *focus group discussion* didapat profil persaingan pasar pada area Jawa Timur sebagai berikut:

Tabel 4.10 Competitive Profile Matrix (CPM) Perusahaan “A”

No	Critical Success Factors	Weight	PT "A"		PT "B"		PT "C"		PT "Baru"	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Persaingan Harga (<i>Price Competitiveness</i>)	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	4	0.72
2	Periklanan (<i>Advertising</i>)	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15
3	Pelayanan Pelanggan (<i>Customer Service</i>)	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
4	Posisi Keuangan (<i>Financial Position</i>)	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12
5	Kualitas Produk (<i>Product Quality</i>)	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	1	0.13
6	Jalur Distribusi (<i>Channel Management</i>)	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09
7	Pangsa Pasar (<i>Market Share</i>)	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08
8	Promotion (<i>Promotion</i>)	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	4	0.56
9	Kekuatan Penjual (<i>Sales Force</i>)	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
10	Loyalitas Pelanggan (<i>Customer Loyalty</i>)	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	1	0.12
TOTAL		1	2.68		3.33		2.6		2.34	

Sumber: Olahan Data Primer

Dari olahan diatas didapat profil persaingan pasar pada area Jawa Timur sebagai berikut:

- Perusahaan “A” unggul dari Kualitas Produk, hal ini sejalan dengan kekuatan dari Perusahaan “A” yang memiliki kualitas produk unggul dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- Perusahaan “A” juga unggul dibandingkan perusahaan pesaing posisi keuangan. Hal ini juga sejalan dengan beberapa penghargaan yang diterima perusahaan ini untuk menjadi top *brand* dan perusahaan dengan tata kelola terbaik.
- Perusahaan “A” lebih lemah posisinya dalam persaingan harga, periklanan, pangsa pasar, kekuatan penjualan, jalur distribusi dibanding perusahaan “B” yang memimpin pasar di aera Jawa Timur, dan mempunyai kekuatan yang hampir sama dengan perusahaan “C”.

Secara umum, posisi perusahaan “A” ada diantara perusahaan “B” dan perusahaan “C”, secara keseluruhan perusahaan “A” urutan kedua dalam pasar area Jawa Timur. Perusahaan “B” unggul jauh dalam semua kriteria kecuali dalam posisi keuangan perusahaan, akan tetapi kelemahan tersebut tidak terpaut jauh dari

perusahaan “A” yang paling unggul dalam posisi keuangan perusahaan, hal ini dapat dilihat dari *market share* yang saat ini di Jawa Timur hampir dikuasai oleh perusahaan”B”.

Dari tabel olahan diatas terlihat keunggulan Perusahaan “A” pada persaingan kualitas produk merupakan faktor yang terpenting untuk mendapatkan pelanggan baru dan menjaga pelanggan yang telah ada, namun hal ini harus ditunjang juga dengan dilakukannya maksimalisasi jalur distribusi barang untuk menciptakan reliabilitas yang baik juga promosi edukasi dan memanfaatkan teknologi pemasaran agar nantinya penjual dapat dengan mudah berinteraksi dengan pembeli. Kekuatan penjual juga faktor penunjang keberhasilan diatas.

4.3.5 Analisis SPACE (*Strategic Position & Action Evaluation*) Matrix

Dari analisis keuangan dan analisa faktor eksternal dan internal perusahaan, dapat dikelompokkan menjadi dimensi internal dan eksternal yang kemudian dibagi dalam empat faktor yang kemudian digunakan untuk analisa SPACE Matrix, yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.11 SPACE Matrix

<i>Internal Dimension</i>			<i>External Dimension</i>		
No.	<i>Financial Position (FP)</i>	Rating	No.	<i>Stability Position (SP)</i>	Rating
1	ROI	4	1	Berlakunya pasar bebas	-4
2	Likuiditas	5	2	Inflasi	-3
3	Modal Kerja	5	3	Tingkat persaingan mulai tinggi	-4
4	Leverage	4	4	Insentif penjualan	-2
Rata-rata		4.50	Rata-rata		-3.25
No	<i>Competitive Position (CP)</i>	Rating	No.	<i>Industry Position (IP)</i>	Rating
1	<i>Brand & Mutu produk yang unggul</i>	-2	1	Potensi pertumbuhan pasar yang positif	4
2	Harga yang kompetitif	-4	2	Capital yang kuat	4
3	Pelayanan pelanggan	-3	3	Prospek margin yang tinggi	3
4	Variasi produk	-2			
Rata-rata		-2.75	Rata-rata		3.67

Sumber: Olahan Data Primer

Dalam posisi keuangan, terlihat bahwa posisi keuangan Perusahaan “A” cukup sehat dan tercermin dengan *rating* 4 dengan faktor ROI yang cukup tinggi dan menunjukkan profitabilitas Perusahaan “A” mengalami penurunan margin yang sedikit dari tahun-tahun sebelumnya. Faktor lain seperti likuiditas, *leverage* dan modal kerja juga seimbang dan memberikan posisi perusahaan dalam kondisi yang positif.

Dalam posisi persaingan, *rating* dalam kondisi negatif artinya perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang cukup kuat dalam segmen industri. Keunggulan kompetitif yang dimiliki Perusahaan “A” adalah kualitas yang unggul dan variasi produk serta pelayanan pelanggan yang lebih baik dibandingkan perusahaan pesaingnya dan juga harga yang kompetitif.

Dalam posisi stabilitas, walau industri semen saat ini terbilang ketat dalam persaingan namun Perusahaan “A” bisa tetap unggul dengan kualitas yang unggul dengan harga yang sesuai dari perusahaan pesaingnya.

Dalam posisi industri, nilai yang diperoleh adalah 4,67 yang menunjukkan bahwa industri semen merupakan industri yang stabil. Hal ini dipengaruhi dengan potensi pengembangan pembangunan infrastruktur dan bangunan dengan multifungsi sebagai salah satu produk alternatif dengan didukung penetrasi produksi semen yang cukup tinggi di area Jawa Timur.

4.4 Rumusan Strategi

4.4.1 SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*) Matrix

Dari hasil analisa dan pengolahan data internal dan eksternal di atas didapatkan skor total untuk faktor internal sebesar 2.69 sedangkan untuk factor eksternal sebesar 2.96. detail dari analisa faktor internal dan eksternal tersebut adalah Pada faktor internal, faktor kekuatan lebih besar dibandingkan faktor kelemahan. Sedangkan pada faktor internal, faktor peluang juga lebih besar dibandingkan faktor ancaman.

Dengan data tersebut, maka Perusahaan “A” dapat memanfaatkan kekuatan dan peluangnya untuk menentukan strategi pemasaran kedepannya. Berikut rumusan strategi SWOT *Matrix* pada Perusahaan “A” yang diolah berdasarkan data-data yang sudah diperoleh di lapangan.

Tabel 4.12 Rumusan Strategi – SWOT Matrix

SWOT Matrix Strength - Weakness Opportunities - Threats			INTERNAL FACTORS			
			No	STRENGTH (S)	No	WEAKNESS (W)
			1	Kualitas Produk yang bagus dan konstan	1	Jaringan distribusi yang belum maksimal
			2	Variasi produk yang banyak	2	<i>Market share</i> yang menurun
			3	Kualitas pelayanan kepada para pelanggan	3	Kekuatan Penjual (<i>sales Force</i>)
			4	<i>Brand</i> ternama	4	Kurangnya media promosi
					5	Finansial yang masih kaku
					6	Lokasi pabrik jauh dari <i>market area</i>
EXTERNAL FACTORS	No	OPPORTUNITIES (O)		SO- STRATEGIES		WO-STRATEGIES
	1	Variasi produk dengan karakteristik penggunaan	1	Mengembangkan produk <i>customized</i> bagi pelanggan curah dan Memperkuat produk unggulan yang tidak dimiliki oleh pesaing (S1,S3,O1,O2,O8)	1	Memaksimalkan jaringan distribusi yang cukup lengkap dengan <i>Fleet Management</i> yang baik. (W1,W6,O4)
	2	Kualitas yang bagus dan konstan	2	Mempertahankan dan meningkatkan terus pelayanan pelanggan (S1,S3,O2,O4)	2	Memperkuat <i>sales force</i> untuk akuisisi <i>market share</i> (O2,O3,W3)
	3	Proyek pembangunan yang meningkat	3	Menggalangan beberapa jenis iklan baik langsung maupun tidak langsung (S7,O4,O5,O7,O8)	3	Meningkatkan stabilitas distribusi produk ke beberapa bagian pangsa pasar Jawa Timur (W1,W2,W6,O4)
	4	Sistem pengiriman barang yang bagus			4	Meningkatkan pelayanan penjualan, daya saing penjualan dengan memanfaatkan teknologi e-commerce (W1,W2,W3,W5,O3,O4,O5,O6, O8)
	5	Persaingan market share yang masih luas				
	6	Variasi Sistem pembayaran				
	7	Persaingan promosi dan iklan yang kompetitif				
	8	Pangsa pasar yang sadar teknologi				

No	THREATS (T)		ST-STRATEGIES		WT-STRATEGIES
1	Kompetisi yang ketat	1	Lebih agresif dalam promosi harga dan penguatan program CSR sebagai media promosi tidak langsung (S3,S4,T1,T2)	1	Membuat semen kemasan mini untuk didistribusikan lewat gerai waralaba, untuk memperluas jaringan distribusi (W1,W2, W3,W4,T1,T2,T4,T5)
2	Loyalitas pelanggan	2	Meningkatkan pengembangan teknologi sehingga dapat mengeluarkan produk yang lebih bervariasi lagi (S1,S2,S3,T1,T5)	2	Meningkatkan pengembangan teknologi untuk menghasilkan variasi distribusi penjualan yang lebih baik lagi (W5,T4)
3	Reliabilitas ketersediaan barang di pasar			3	Mengadakan training kompetensi tukang untuk meningkatkan skill tukang dan pengenalan produk (W2,W4,T1,T2)
4	Keterbatasan jaringan distribusi			4	Penyesuaian harga yang stabil dengan jenis produk dan pesaing wilayah (W2,W3,T1,T2,T7)
5	Perubahan kebutuhan produk yang dinamis				
6	Kondisi stabilitas politik dan sosial di Indonesia				
7	Harga produk pemain baru yang murah				

Sumber: OlahanData Primer

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh Perusahaan A adalah sebagai berikut:

Strengths-Opportunities Strategy:

- Mengembangkan produk *customized* bagi pelanggan curah dan Memperkuat produk unggulan yang tidak dimiliki oleh pesaing.
- Mempertahankan dan meningkatkan terus pelayanan pelanggan.
- Menggalangkan beberapa jenis iklan baik langsung maupun tidak langsung.

Weakness-Opportunities Strategy:

- Memaksimalkan jaringan distribusi yang cukup lengkap dengan *Fleet Management* yang baik.

- b. Memperkuat *Sales Force* untuk akuisisi *market share*.
- c. Meningkatkan stabilitas distribusi produk ke beberapa bagian pangsa pasar Jawa Timur.
- d. Meningkatkan pelayanan penjualan, daya saing penjualan dengan memanfaatkan teknologi *e-commerce*.

Strengths-Threats Strategy:

- a. Lebih agresif dalam promosi harga dan penguatan program CSR sebagai media promosi tidak langsung.
- b. Meningkatkan pengembangan teknologi sehingga dapat mengeluarkan produk yang lebih bervariasi lagi.

Weakness-Threats Strategy:

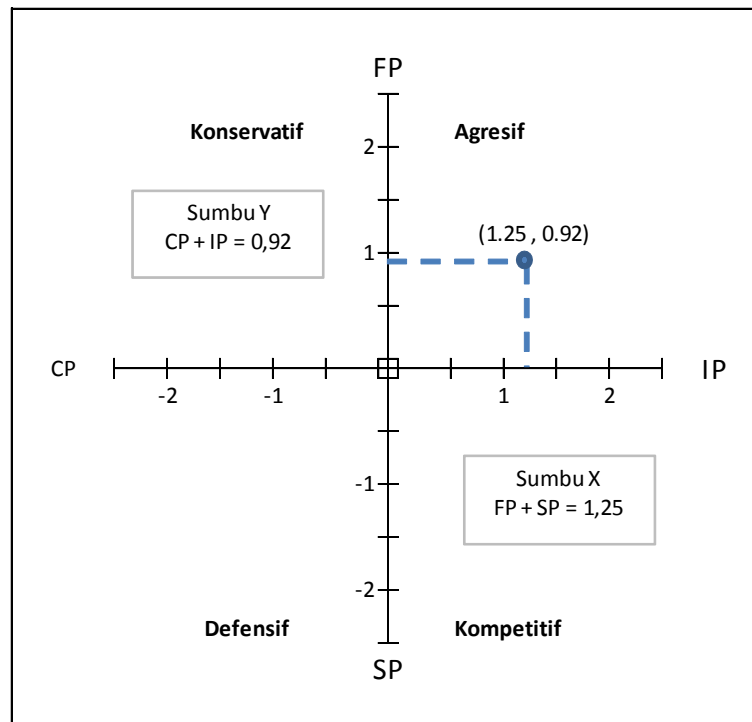
- a. Membuat semen kemasan mini untuk didistribusikan lewat gerai waralaba, untuk memperluas jaringan distribusi.
- b. Meningkatkan pengembangan teknologi untuk menghasilkan variasi distribusi penjualan yang lebih baik lagi.
- c. Mengadakan training kompetensi tukang untuk meningkatkan skill tukang dan pengenalan produk.
- d. Penyesuaian harga yang stabil dengan jenis produk dan pesaing wilayah

4.4.2 SPACE Matrix

Dari hasil analisa SPACE Matrix, setelah dilakukan olahan data dari dimensi ini didapat nilai $X = 1.25$ dan nilai $Y = 0.92$, yang didapat dari formulasi

$$X = FP + SP = 1.25$$

$$Y = CP + IP = 0.92$$



Gambar 4.8 SPACE Matrix (Olahan Data Primer).

Dari hasil analisa grafik SPACE Matrix di atas terlihat strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan “A” adalah strategi yang bersifat agresif. Dengan melihat situasi dan kondisi persaingan pasar di area Jawa Timur, strategi – strategi yang bersifat agresif sangat cocok diterapkan untuk mengembangkan pasar di daerah tersebut. strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan “A” berupa kombinasi dari pengembangan produk, pelayanan, promosi, dan pengembangan jaringan distribusi.

Strategi penetrasi pasar adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar (David, 2006:233). Strategi ini dapat dilakukan mengingat kondisi market Perusahaan “A” yang masih relatif rendah dibandingkan dengan pesaing utama di area Jawa Timur. Strategi pemasaran yang dapat dilakukan untuk penetrasi pasar yaitu (David: 2006:233) diantaranya:

- a. Meningkatkan kekuatan penjualan dengan menambah tenaga penjual.
- b. Meningkatkan periklanan dan promosi penjualan yang ekstensif.
- c. Meningkatkan saluran distribusi dengan insentif yang menarik.

Strategi pengembangan produk dilakukan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini (David, 2006:235). Untuk pengembangan pasar di Jawa Timur, Perusahaan “A” akan menerapkan dua perlakuan strategi agresif berdasarkan target toko dan *end user*/ pelanggan. Strategi agresif yang diterapkan untuk toko adalah berupa peningkatan distribusi produk dengan cara memberikan insentif dan promosi yang menarik, seperti menerapkan system diskon setiap pengambilan produk per DO (*Delivery Order*) dan juga memberikan bonus lain seperti liburan ke luar negeri, mobil, truck, dan lain-lain dengan menukarkan poin pembelian tersebut. Selain meningkatkan distribusi melalui beberapa insentif, perusahaan “A” juga memberikan jaminan ketersediaan barang di toko tersebut dengan cara pengiriman yang tepat waktu dengan cara menerapkan *fleet management* yang baik dari hulu ke hilir. Sedangkan untuk para pelanggan di area Jawa Timur, perusahaan “A” menerapkan strategi agresif untuk pengembangan dari aspek produk, pelayanan, distribusi, dan promosi. Adapun strateginya sebagai berikut:

- a. Mengembangkan produk *customized* dan bervariasi dimana produk tersebut sesuai dengan kebutuhan para pelanggan sehingga pelanggan tersebut merasa disupport dalam berinovasi.
- b. Meningkatkan promosi dengan cara *soft promotion* melalui program – program CSR, program yang akan diterapkan di daerah Jawa Timur adalah mengadakan *training* tukang untuk meningkatkan kompetensi mereka, dalam program ini selain meningkatkan kompetensi para tukang di daerah Jawa Timur mereka juga diberikan pengenalan produk dan kemudahan dalam menggunakan produk perusahaan “A” hal ini diyakini lebih efektif untuk melawan loyalitas pelanggan yang tinggi pada satu produk.
- c. Memperluas jaringan distribusi di daerah Jawa Timur dengan memanfaatkan teknologi, yaitu dengan menerapkan sistem *e-commerce* dalam setiap transaksi pembelian produk perusahaan “A” hal ini sangat memudahkan bagi para pelanggan jaman sekarang yang lebih familiar dengan system ini.
- d. Selain program *e-commerce*, perusahaan “A” juga agresif untuk mengembangkan jaringan distribusi produknya dengan cara membuat

kemasan mini 1 – 2 kg semen. Dan didistribusikan dengan menggandeng perusahaan gerai waralaba yang sudah menyebar di seluruh daerah.

4.4.3 Grand Strategy Matrix

Grand Strategy Matrix didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks. Dengan analisa IFE, EFE, dan CP Matrix hasilnya dikelompokkan menjadi *Grand Strategy* dibawah ini:



Gambar 4.9 *Grand Strategy Matrix* (Olahan Data Primer).

Menurut *Grand Strategy (GS) Matrix*, Perusahaan “A” berada di kuadran kesatu mengingat pertumbuhan industri yang positif di area Jawa Timur. Kestabilan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya hingga pada proses distribusi ke konsumen juga menjadi kekuatan yang dikategorikan pada posisi kompetitif kuat. Kekuatan itu muncul pada pola substitusi jenis kepemilikan atas penyalur yang dinamakan *forward integration* dan Kepemilikan atas Pemasok yaitu *Bakward Integration*. Keduanya merupakan pola yang dikerjakan untuk memulai dari proses produksi hingga distribusi. pada jenis variasi strategi perubahan perusahaan namun memiliki kondisi yang lemah dalam bidang kompetisi harga dan *market share* yang masih rendah. Dengan melihat kondisi tersebut, strategi

yang cocok untuk dikembangkan oleh Perusahaan “A” dalam pengembangan pasar di area Jawa Timur adalah dengan melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan sistem dan model distribusi pasar dan pengembangan produk.

4.4.4 Quantitative Strategic Planning Matrix

Merupakan tahapan akhir dalam menentukan suatu strategi pada suatu formulasi strategi. Tahap ini bertujuan untuk menentukan urutan/prioritas pilihan strategi berdasarkan evaluasi daya tarik alternatif strategi yang dihasilkan pada matriks-matriks pada tahap evaluasi, dan faktor-faktor pada matriks EFE dan IFE.

QSPM disusun dengan memberikan nilai AS (*Attractive Score*) setiap faktor eksternal dan internal terutama yang akan mempengaruhi dari setiap strategi yang diusulkan. Nilai AS berkisar dari 1 untuk faktor yang tidak berpengaruh dan nilai 4 untuk faktor yang sangat berpengaruh. Nilai AS ini kemudian dikalikan dengan bobot setiap faktor untuk mendapatkan nilai TAS (*Total Attractive Score*). Urutan alternatif strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan berdasarkan urutan TAS yang tertinggi.

Berikut hasil analisa untuk QSPM pada Perusahaan “A” :

Tabel 4.13 QSPM Perusahaan “A”

Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)		Strategic Alternatives										
		Weight	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Promosi Secara Agresif		Meningkatkan Kekuatan Penjualan		Mempertahankan Pelayanan	
Key Factors		Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
External Factors												
	Opportunities											
1	Variasi produk dengan karakteristik penggunaan	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16
2	Kualitas yang bagus dan konstan	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
3	Pelanggan dengan nilai tinggi (High value customer)	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06
4	Sistem pengiriman barang yang bagus	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07
5	Persaingan market share yang masih luas	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14

Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)		Strategic Alternatives										
			Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Promosi Secara Agresif		Meningkatkan Kekuatan Penjualan		Mempertahankan Pelayanan	
Key Factors		Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
External Factors												
	Opportunities											
6	Variasi sistem pembayaran	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07
7	Persaingan promosi dan iklan yang kompetitif	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06
8	Pangsa pasar yang sadar teknologi	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
	Threats											
1	Kompetisi yang ketat	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12
2	Loyalitas pelanggan	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3	Reliabilitas ketersediaan barang di pasar	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
4	Keterbatasan jaringan distribusi	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
5	Perubahan kebutuhan produk yang dinamis	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6	Kondisi stabilitas politik dan sosial di Indonesia	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
7	Harga produk pemain baru yang murah	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Internal factors												
	Strength											
1	Kualitas Produk yang bagus dan konstan	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54	4	0.72	2	0.36
2	Variasi produk yang banyak	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
3	Kualitas pelayanan kepada para pelanggan	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4	Brand ternama	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07
Weakness												
1	Jaringan distribusi yang belum maksimal	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
2	Market share yang menurun	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
3	Kekuatan penjual (Sales)	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
4	Kurangnya media promosi	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08
5	Finansial sistem yang masih kaku	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09
6	Lokasi pabrik jauh dari market area	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
TOTAL		2		5.63		4.86		5.6		5.48		4.09

Sumber: Olahan Data Primer

Dari tabel olahan diatas bisa disimpulkan urutan strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh Perusahaan “A” dalam melakukan pengembangan pasar di area Jawa Timur adalah sebagai berikut:

1. Strategi penetrasi pasar.
2. Strategi promosi secara agresif.
3. Strategi meningkatkan kekuatan penjualan.
4. Strategi pengembangan produk.

Tindakan yang dapat dilakukan oleh Perusahaan “A” untuk implementasi startegi diatas dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.14 Tindakan Perusahaan Untuk Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Tindakan
Penetrasi Pasar	Agresif dalam produk, jaringan distribusi, program promosi, serta service kepada pelanggan dan toko dengan melakukan pengembangan di semua aspek yang telah disebutkan di atas. Sehingga memenuhi semua ekspektasi dari para pelanggan dan juga toko.
Promosi secara Agresif	Melakukan promosi secara soft promotion melalui program CSR training tukang untuk meningkatkan kompetensi mereka dan juga mengenalkan produk perusahaan “A” lebih mendalam. Dan juga program-program CSR ke masyarakat potensial secara langsung.
Meningkatkan Kekuatan Penjualan	Menambah kekuatan dari penjualan untuk meningkatkan <i>branding</i> , memberikan insetif dan program menarik kepada <i>retailer</i> (toko). Dan juga penggunaan sistem penjualan berbasis elektronik atau <i>e-commerce</i> untuk sistem pemesanan dan pembayaran yang lebih cepat. Untuk menambah daya saing penjualan perusahaan “A” juga akan menambah jaringan distribusi melalui kerjasama dengan gerai waralaba.
Pengembangan Produk	Melakukan penawaran produk yang lebih bervariasi baik yang fokus pada <i>lower price, usage, and high quality</i> dengan harga yang bervariasi.

Sumber: Olahan Data Primer

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis data dapat diambil beberapa kesimpulan berikut ini:

- a. Dalam penelitian hasil dari identifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan “A” dalam merumuskan formulasi strategi pemasaran di area Jawa Timur sebagai berikut:

- **Faktor Internal**

Dalam sebuah faktor internal yang diukur adalah pada kompetensi perusahaan “A” tersebut adalah kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun kekuatan perusahaan “A” terletak pada produk dan pelayanan serta *brand* yang cukup dikenal oleh masyarakat di daerah Jawa Timur. Dan kelemahan perusahaan “A” di daerah Jawa Timur terletak pada jaringan distribusi, penetrasi pasar yang kurang baik, serta finansial yang masih kaku.

- **Faktor Eksternal**

Faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan “A” dalam bersaing di daerah Jawa Timur terbagi menjadi dua yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Peluang di pasar di daerah Jawa Timur adalah dari produk yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, persaingan promosi, dan ketersediaan barang yang baik. Sedangkan ancaman yang paling berat dihadapi di daerah Jawa Timur adalah karakter pelanggan yang sangat loyal pada satu *brand* yang sudah mereka kenal secara *historical*.

- b. Tahapan – tahapan formulasi strategi pemasaran untuk mengembangkan pasar perusahaan “A” di area Jawa Timur terbagi menjadi tahapan besar yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Adapun hasil analisa sebagai berikut:

- Berdasarkan analisis faktor lingkungan internal terlihat kekuatan Perusahaan “A” dalam Kualitas yang bagus dan konstan sebagai daya tarik bagi konsumen/pelanggan. Sedangkan dari faktor eksternal di area Jawa Timur didapati kondisi peluang pangsa pasar yang potensial masih bisa dikembangkan oleh Perusahaan “A” untuk menaikkan pendapatan perusahaan, akan tetapi ancaman yang paling terbesar di daerah Jawa Timur adalah loyalitas pelanggan yang paling tinggi di seluruh Indonesia.
- *SWOT (Strength Weakness Opportunities Threats) Matrix* yang dilakukan dalam penelitian ini menghasilkan beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh Perusahaan “A” baik dari bentuk ST- SO – WO dan WT, seperti pengembangan produk, jenis perdagangan dengan sistem *e-commerce*, pemberian sistem edukasi ke beberapa pihak dan lain-lain, dan juga perluasan jaringan penyebaran distribusi produk melalui gerai waralaba.
- *SPACE (Strategic Position & Action Evaluation) Matrix* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan faktor kekuatan finansial perusahaan, faktor internal dan faktor eksternal sebagai bahan analisa pengambilan strategi, sehingga didapatkan bentuk strategi yang bersifat agresif untuk diterapkan oleh Perusahaan “A” dalam mengembangkan pangsa pasar di area Jawa Timur.
- *Grand Strategy Matrix* merupakan salah satu metoda dalam tahap pencocokan (*matching stage*) yang menggunakan faktor internal dan faktor eksternal sebagai bahan analisa pengambilan strategi.
- *Quantitative Strategy Planning Matrix* merupakan metode dalam pengambilan keputusan strategi prioritas, adapun urutan strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh Perusahaan “A” dalam melakukan pengembangan pasar di area Jawa Timur adalah sebagai berikut:
 - i. Strategi penetrasi pasar.
 - ii. Strategi promosi secara agresif.

- iii. Strategi meningkatkan kekuatan penjualan.
- iv. Strategi pengembangan produk.
- c. Formulasi strategi marketing yang akan diterapkan Perusahaan “A” untuk pengembangan pasar di daerah Jawa Timur sebagai berikut:
 - Agresif dalam penetrasi pasar
 - Melakukan soft promotion melalui program sekolah tukang dan program – program CSR ke masyarakat potensial secara langsung
 - Meningkatkan program dan insentif untuk para *retailer*.
 - Penggunaan sistem penjualan berbasis *e – commerce*.
 - Pengembangan produk *customized*.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memenangkan pasar di area Jawa Timur, strategi yang telah dirumuskan harus dijalankan dengan seksama dan pengawasan yang berkesinambungan karena strategi-strategi tersebut bersifat jangka panjang dan dievaluasi secara berkala.
- b. Dalam pelaksanaan beberapa alternatif strategi yang sudah dirumuskan untuk mengembangkan pasar di area Jawa Timur, diperlukan sebuah integrasi yang baik antar strategi dan juga kondisi internal perusahaan “A” sehingga tujuan pengembangan pasar di area Jawa Timur dapat tercapai.
- c. Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini disarankan untuk penelitian selanjutnya tidak hanya menggunakan data persaingan pasar industri saja khususnya persaingan perebutan *market*. Demikian juga metode yang digunakan dalam menentukan formulasi strategi tidak hanya menggunakan metode analisa IFE,EFE, CP Matrix, SWOT Matrix, SPACE Matrix, dan QSP Matrix saja. Sehingga dengan data yang beragam dan metode yang lain bisa didapat hasil penelitian yang dapat dipergunakan secara luas di lingkungan perindustrian di Indonesia.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

1. Achmadi, Fuad (2014). *Modul Ajar Manajemen Strategi*. Surabaya: MMT ITS.
2. David, F.R. (2009). *Strategic Management, Concepts and Cases, 12th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
3. David, M.E., David, R.F., David, F.R. (2009). *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) applied to retail computer store*. The Coastal Business Journal, Vol. 8, Number 1, pp. 42-52.
4. Ginting, Abadi (2006). *Perumusan Strategi Perusahaan PT X Menggunakan Matrix Evaluasi Faktor*. Jurnal Sistem Teknik Industri, Vol. 7, No. 1.
5. Kartajaya, Hermawan (2006). *Marketing Klasik Indonesia*. Bandung: Mizan Pustaka.
6. Kurniawati, Tri (2009). *Analisis dan Pilihan Strategi: Membangun Eksistensi Perusahaan di Masa Krisis*. Jurnal Ekonomi Bisnis, Tahun 14, No. 3.
7. Porter, M.E (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
8. S. Handayani, Fajar (2009). *Manajemen Strategi Konsultan Golongan Kecil Dalam Menghadapi Era Kebebasan Investasi*. Media Teknik Sipil, Volume IX.
9. Agung, Gezang P. (2014). *Formulasi Strategi untuk Pengembangan Pasar Industri Seluler di Pekanbaru (Studi Kasus Perusahaan XXX)*. Jurnal Manajemen Teknologi.
10. Wheelen, Thomas L., J. David Hunger (2008). *Strategic Management and Business Policy, 11th edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Halaman ini sengaja dikosongkan

KUESIONER PENELITIAN

Nama :

Jabatan :

Kuesioner ini diberikan bertujuan untuk memahami kondisi pasar yang terjadi di are Jawa Timur. Mohon isi kuesioner ini dengan sebenar- benarnya. Dan jawaban kuesioner ini dijamin kerahasiaannya.

INTERNAL EVALUATION***Pertanyaan 1***

Apa yang menjadi Kekuatan Perusahaan kita secara umum khususnya untuk menghadapi persaingan pasar di daerah Jawa Timur?

Jawaban :***Pertanyaan 2***

Apa yang menjadi Kelemahan Perusahaan kita secara umum khususnya untuk menghadapi persaingan pasar di daerah Jawa Timur?

Jawaban :

<i>Pertanyaan 3</i> Strategi apa yang harus kita lakukan demi bersaing untuk meningkatkan wallet share kita di daerah Jawa Timur?
Jawaban :
<i>Hal lain yang perlu disampaikan:</i>

Terima kasih atas partisipasi dan kerjasamanya.

KUESIONER PENELITIAN

Nama :
Jabatan :

Kuesioner ini diberikan bertujuan untuk memahami kondisi pasar yang terjadi di are Jawa Timur. Mohon isi kuesioner ini dengan sebenar- benarnya. Dan jawaban kuesioner ini dijamin kerahasiaannya.

POSISI PERUSAHAN
<p>Pertanyaan 1 Seberapa kompetitif kualitas produk kita di area Jawa Timur, dan apa sajakah yang menjadi kelebihan ataupun kekurangan dari Produk kita?</p>
<p>Jawaban :</p>
<p>Pertanyaan 2 Seberapa kompetitif harga produk kita di pasaran area Jawa Timur, apabila tidak cukup kompetitif apa alasannya?</p>
<p>Jawaban :</p>
<p>Pertanyaan 3 Seberapa kompetitif ketersediaan produk kita di pasaran area Jawa Timur?</p>
<p>Jawaban :</p>

<p>Pertanyaan 4 Menurut anda keunggulan apa saja yang menjadi modal dan perlu kita jaga dalam persaingan pasar di Jawa Timur?</p>
<p>Jawaban :</p>
<p>Pertanyaan 5 Menurut Anda kekurangan apa saja yang menjadi kelemahan kita dalam persaingan pasar di Jawa Timur?</p>
<p>Jawaban :</p>
<p align="center">PEMAHAMAN DAN ANALISIS PASAR</p>
<p>Pertanyaan 6 Bagaimana menurut Anda tingkat persaingan pasar di Jawa Timur saat ini? Bagaimana jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya? Adakah perbedaan? Dimana letak perbedaannya?</p>
<p>Jawaban :</p>
<p>Pertanyaan 7 Menurut Anda, merek manakah yang paling kuat di pasar Jawa Timur saat ini? Mengapa Anda dapat dapat mengatakan demikian? Faktor-faktor apa saja yang membuat merek tersebut kuat?</p>
<p>Jawaban :</p>

<p>Pertanyaan 8 Menurut Anda, merek manakah yang berpotensi untuk bertambah kuat di pasar Jawa Timur saat ini? Mengapa Anda mengatakan demikian? Faktor-faktor apa saja yang membuat merek tersebut bertambah kuat?</p>
<p>Jawaban :</p>
<p>Pertanyaan 9 Menurut Anda, Kelemahan apa saja yang dimiliki para kompetitor kita di pasar Jawa Timur saat ini?</p>
<p>Jawaban :</p>
<p>Pertanyaan 10 Apa yang Anda lakukan sebagai distributor (Manajer/Supervisor) kita untuk menjawab tingkat persaingan tersebut?</p>
<p>Jawaban :</p>

Terima kasih atas partisipasi dan kerjasamanya.

BIODATA PENULIS



Penulis yang lahir di Lamongan pada tanggal 20 Maret 1988 ini merupakan anak ke delapan dari sembilan bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal di MI Attahdzibiyah, SMPN 1 Babat, SMA Muhammadiyah 1 Babat, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Jurusan Teknik Sipil, dan akhirnya penulis masuk menjadi Mahasiswa Pasca Sarjana MMT ITS kelas Jakarta Angkatan 2013 Bidang Studi Manajemen

Proyek. Selama menempuh perkuliahan, penulis bekerja di perusahaan swasta yang ada di Jakarta.

Selain bekerja di perusahaan swasta di Jakarta Penulis juga bekerja sebagai Freelancer untuk perhitungan struktur gedung, dan mempunyai hobby fotografi dan travelling.

Untuk pertanyaan lebih lanjut dapat menghubungi penulis di:

Olly.nauval@gmail.com